how to be a better...
motivating people

كيف تنمي قدرتك على

تحفيز الآخرين

أشرف على نقله إلى العربية

سامي تيسير سلمان

how to be better at...
motivating people



how to be a better...

motivating people

كيف تنمي قدرتك على

تحفيز الآخرين

أشرف على نقله إلى العربية

سامي تيسير سلمان

how to be better at
motivating people



INTERNATIONAL IDEAS HOME انترناشونال أيديز هوم انكوربوريتد

Copyright 1998© by :John Allan

First Printing In U.K by: KOGAN PAGE LTD,120 Pentonvelle Rd,London NI 9 JN UK, The Industrial Society 48 Bryanston Sqare london W 7 LN

INTERNATIONAL IDEAS HOME FOR PUBLISHING & DISTRIBUTION
P. O BOX 69786 RIYADH 11557 SAUDI ARABIA
PHONE 4042555 FAX 403238

بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع
ص.ب ٦٩٧٨٦ الرياض ١١٥٥٧
هاتف ٤٠٤٢٥٥٥ فاكس ٤٠٣٤٢٣٨

INTERNATIONAL IDEAS HOME
9947 S. 76TH Ave
Bridgeview , Il. 60455
EMAIL:int1home@int1-ih.com
WEBSITE:www.int1-ih.com

انترناشونال أيديز هوم انكوربوريتد
بيت الأفكار الدولية

INTERNATIONAL IDEAS HOME
P.O BOX : 962037 AMMAN 11196,
JORDAN PHONE: 962-6-5660201/ 5699596
Fax: 962 - 6- 5660209

بيت الأفكار الدولية
ص.ب ٩٦٢٠٣٧
عمان ١١١٩٦- الأردن
هاتف:٥٦٩٩٥٩٦ /٩٦٢-٦-٥٦٦٠٢٠١
فاكس: ٩٦٢-٦-٥٦٦٠٢٠٩

DISTRIBUTION:AL-MUTAMAN TRADING EST.
P.O.BOX 69786,RIYADH 11557, SAUDI ARABIA RIYADH TEL. 4646688
FAX 4642919
JEDDAH 6873547, QASSEM: 3644815
DAMMAM 8264282,MAKKAH 5742532

التوزيع : مؤسسة المؤتمن للتوزيع
ص.ب:٦٩٧٨٦، الرياض
١١٥٥٧، المملكة العربية السعودية
الرياض،ت٤٦٤٦٦٨٨،ف٤٦٤٢٩١٩
جدة:٦٨٧٣٥٤٧،القصيم:٣٦٤٤٨١٥
الدمام:٨٢٦٤٢٨٢، مكة المكرمة:٥٧٤٢٥٣٢

how to be
better at....

motivating people

John Allan







مقدمة المترجم

إن الحمد لله نحمده، ونستعين به ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضلٌ له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله.

أما بعد:

فقد قادني شعوري بحاجة المسلمين اليوم إلى معرفة أنجح السبل للاستفادة من الوقت، بعد أن رأيتهم لا يحسنون إلا إضاعته -إلا من رحم الله- فقدمت لهم كتابي الأول (كيف تكون عملياً أكثر) وقد حرصت فيه أن يكون مبسّطاً وبعيداً عن العرض الأكاديمي. إلا أني قد نصحت بأن أقدم شيئاً أكثر بساطة لأبجديات العلوم الإدارية وعلى شكل توجيهات بعيداً عن الشرح والإطالة. فكان مني أن قدمت للقارئ كتابي الثاني (الخطوات الذكية) وقد كان موفّقاً بتوفيق الله أولاً وأخراً. والجديد في هذه القصة أن البعض عاد يطالب بتقديم مادة الإدارة (كموضوعات حيوية) بشيء في العمق بعد أن تأكد لهم أن الحاجة ماسة للاستفادة من هذا العلم في الحياة العملية.

والحقيقة أني كنت أمتلك هذا الاقتناع قبل دخولي تجربة الترجمة هذه؛ إذ إن قارئ اليوم اعتاد أن يطلب القشور ويلحق من السطح فلم يعد يغوص في أعماق البحار ويتسلح بالأصول، وهو ما

ينبغي له أن يفعل.

إلا أنني اليوم -وبعد أن أصبح هناك من يحترم هذه التجربة- أعود من جديد بهذه السلسلة التي أسأل الله أن يبارك فيها وينفع كل من يقرؤها وهي سلسلة (كيف تنمي قدرتك).

وهي تشمل الكتب التالية:

أ - كيف تنمي قدرتك على حل المشكلات الإدارية؟.

ب - كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار؟

ت - كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع؟

ث - كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين؟

ج - كيف تنمي قدرتك على الإلقاء؟

ح - كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات؟

خ - كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل؟

د - كيف تنمي قدرتك على إجراء الاتصالات؟

ذ - كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي؟

ر - كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين؟

وقد اخترت هذه المجموعة بعد جهد كبير استغرق ثلاث سنوات، وكلفني من الوقت والمال الكثير، وها أنذا أقدم اليوم لقارئي

هذه السلسلة من الكتب الإدارية المفيدة، وكلّي أمل ورجاء من الله العزيز القدير أن يكون خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للمسلمين، ومحققاً لهدف طالما عملت له، الا وهو دعوة المسلمين إلى البعد عن الفوضى والارتجال في تعاملهم وتفكيرهم والاستفادة من تجارب من حولهم في هذا المجال.

تميزت هذه السلسلة بأمور عدّة أجملها فيما يلي:

١ - قامت بنشر هذه السلسلة مؤسسة عالمية مشهود لها في مجال الإدارة والتجارة وهي (Kogan Page). وقد شارك في إعدادها وإخراجها إلى الأسواق الجمعية الصناعية الخيرية البريطانية (The Industrial Society) وهي جمعية تهتم بالتطوير والارتقاء بقدرات أعضائها في مجالات الإدارة وغيرها وكلتا المنظمتين تقدم الجديد بشكل متميز.

٢ - انتقت المنظمتان السابقتان مواد هذه السلسلة، واعتبرتها أسساً ومبادىء هامة ينبغي على مدير اليوم أن يستوعبها بشكل جيد ومتميز.

٣ - تم اختيار كتّاب هذه السلسلة من البارعين والمتميزين في هذا المجال، وعلى سبيل المثال، مؤلف كتابنا هذا (الن باركر) من منظّري مادة اتخاذ القرارات.

٤ – مادة بحوث هذه السلسلة متقدمة جداً وليست ما يعرف ويباع في المكتبات من المادة التي كتبت في الثمانينيات من أصول هذا العلم. فالكتاب الذي بين يديك كتب في عام ١٩٩٦ وقد احتوى على الجديد مما يميزه عن غيره.

٥ – وأخيراً أرجو أن أكون قد وُفّقت من المولى تعالى في هذا العمل المتواضع، ولا يسعني في الختام إلا أن أذكّركم بما بدأت به: أن هذه السلسلة ليست المادة الخفيفة البسيطة التي يسهل فهمها. وهي ليست بالمعقدة كذلك، ولكنها تحتاج أن نبحر ونغوص في أعماق هذه العلوم، فحاجتنا اليوم من التعقيد بمكان، وليس كلّ ما نظنّه قراراً صائباً هو القرار الأمثل، وربَّ حلّ على المدى القصير، يقودنا إلى كارثة على المدى الطويل. إن التفكير الإستراتيجي المبرمج لاتخاذ القرار، يكفل لنا الوصول –إن شاء الله– إلى أفضل السبل والوسائل لاتخاذ القرارات المعقّدة، وهو ما ندعو إليه في هذا الكتاب.

٦ – والله نسأل أن يلهمنا الإخلاص والصواب وأن يكون عملنا خالصاً لوجهه الكريم. إنه سميع الدعاء. والحمد لله رب العالمين.

سامي تيسير سلمان

في ١٤١٩/١ هـ

الفصل الأول

المدير الناجح

الفصـــل الأول

المدير الناجح

لا شك أنك ترغب أن تكون مديراً ناجحاً، وتشعر أن تحفيز الناس له علاقة بالنجاح. هل كنت ستتناول هذا الكتاب لقراءته إن لم يكن الأمر كذلك؟

يحتاج كل شخص إلى تحفيز الآخرين، وجميعنا منهمكون، بمستويات متفاوتة، في هذا الأمر، سواء كان ذلك بإدراكنا أم لا. يقوم الأطفال بتحفيز آبائهم - فهم يكفون عن البكاء عندما نحملهم، ويحفزُ الوالدان أبناءهم من أجل الاجتهاد في دروسهم. وأحاول بدوري تحفيز الصراف المضجر بالابتسام في وجهه (ولكن هل من استجابة).

إذن - التحفيز شئ طبيعي باستثناء، في ما يبدو، الإدارة. كانت بعض الدراسات المبكرة في علم الإدارة تتناول كيفية تحفيز الناس للمثابرة في العمل عن طريق التهديد، كأن يقول المدير لموظفه "إذا لم تنجز واجباتك مساء اليوم، فسيتم فصلك من العمل" - كان ذلك محفزاً هاماً. علي أية حال، هذا محفز سلبي. وقد يبدو ذلك مناسباً عندما تكون نسبة البطالة عالية. فبعد الحرب العالمية الثانية مثلاً، كانت الحاجة ماسة إلى الأيدي العملة، فقد أهلكت الحرب أعداداً كبيرة من الناس، ولذلك أصبح التهديد بالطرد من العمل غير فعال إذ بوسع الناس، وبكل سهولة، العثور على وظائف أخرى. نتيجة لذلك أصبح التحفيز الإيجابي أكثر أهمية.

يحتاج المدير إلى القدرة على تحفيز العاملين. ويحكم على أي مدير بالنتائج- والنتائج تتحقق في العادة بوساطة الناس. ويحقق الذين يتم تحفيزهم نتائج أفضل وأسرع؛ وهكذا سحقق مصلحة المدير بتحفيز العاملين. خلاصة القول، إن المدير الناجح هو الذي يحفز فريق العاملين معه.

(فكر للحظة في أكثر المدراء نجاحاً من بين الذين تعرفهم: هل يحفز فريق العاملين معه؟)

سأكون أكثر اندهاشاً إن لم يكن الحال كذلك. ولكن على أي نحو يحفز العاملين معه؟ هناك أسرار للتحفيز الناجح. يستخدم المدراء الناجحون هذه الأسرار بشكل أو آخر. عند قراءتك هذا الكتاب ستتعلم أنت أيضاً بدورك كيف تستخدم هذه الأسرار؟

بعض التعريفات

بداية، يتوجب علينا محاولة تعريف بعض المصطلحات التي سنستخدمها في هذا الكتاب:

المدير الناجح

فكر للحظة في تعريفك

أحد التعريفات السابقة هو (المدير الذي ينجح في تحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد، ووفقاً للميزانية المعتمدة).

درج الناس على القول بأن العاملين يعتبرون أهم أصل رأسمالي للمؤسسة. إذا كان الأمر على هذا النحو، وأنا أجزم بذلك، فعلى المدير الناجح، إذن، توظيف هذه الأصول جيداً.

سنقوم بإضافة عنصر الناس (العاملين) إلى التعريف بحيث يصبح (يوظف المدير الناجح العاملين/الناس من أجل تحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد، ووفقاً للميزانية المعتمدة).

التحفيز

لا أدري ما هو تعريفك للتحفيز ؟ ولكن قد يتضمن الآتي

* تشجيع وإلهام واستثارة دافعية العاملين للعمل.
* تقديم المبرر الكافي لدفع العاملين للعمل جيداً.
* جعل العاملين يشعرون بالرضا عن العمل الذي يؤدونه.

وإذا قارنا ذلك بعدم التحفيز يمكننا القول أن أي شخص لم يحفز على نحو كاف لن يجد ثمة سبباً يدعوه إلى القيام بعمل ما، بل سيشعر بعدم التشجيع – ولذلك فإنني سأراجع تعريف المدير الناجح مرة أخرى ليصبح (إن المدير الناجح هو الذي يحفز العاملين/الناس من أجل تحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد، ووفقاً للميزانية المعتمدة) .

الناس

تعمدت استخدام كلمة الناس بدلاً من العاملين، وذلك لاعتقادي انه لكي تصبح ناجحا، عليك عدم قصر التحفيز على الذين يعملون معك فقط.

إليك هذا المثال :

دراسة حالة

يمتلك فريد محلاً لبيع عدة الصيد، ويساعده في عمله كل من عصام وحسن وكلاهما صياد ماهر، كما أنهما سعيدان في عملهما. يسعى فريد إلى تحفيز كل من عصام و حسن حتى يحققا مبيعات عالية. لقد شجعهما فريد ليساعدا الزبائن، وإنفاق وقت في شرح الأساليب الخاصة لاستعمال عدة الصيد. وفي الواقع كانا يهنئان الزبائن الذين يصطادون السمك. ويتم تشجيع الزبائن الجدد لطلب المساعدة والتقاط

الصور الفوتوغرافية مع الأسماك التي تمكنوا من صيدها أولاً إذ تعلق في لوحة إعلانات خاصة.

كان فريد يحتفظ بعلاقة خاصة وقوية مع مزارع يمتلك بحيرة (سالمون) كبيرة ويقوم ببيع تذاكر للصيد فيها. ويقوم فريد دائماً بنصيحة الصيادين بالذهاب للاصطياد في البحيرة ويقوم المزارع بالمقابل بالترويج لفريد باعتباره يمتلك أفضل محل لبيع عدة الصيد.

لقد قام فريد بتحفيز عامليه، وأيضاً زبائنه إضافة إلى المزارع. لقد حفز زبائنه بالمساعدة والمديح للعودة من مرة لأخرى إلى المحل، كما حفز فريد المزارع بإرشاد الزبائن إليه. وبالمقابل أشاد المزارع بمحل فريد لزبائنه.

ما كان بإمكان فريد أن يكون ناجحاً إن لم ينجح في تحفيز الناس غير العاملين معه أيضاً. ستتعلم كثيراً من أسرار التحفيز التي يمكنك تطبيقها على العاملين لدى آخرين، وزبائنك - بل حتى لأسرتك.

المعنويات

يعتقد كثير من الناس أن المعنويات والتحفيز شئ واحد. في الواقع ليس الأمر كذلك. إن الفريق الذي يتمتع بمعنويات عالية سيكون محفزاً على نحو جيد من أجل تحقيق النتائج، والعكس ليس دائما صحيحاً.

دراسة حالة

كانت حالة العديد من أفراد فرق المشاة العراقيين بائسة أثناء حرب الخليج، فتجهيزهم كان بائساً وكانوا أيضاً يعانون من شح الطعام والشراب. على أية حال، فقد كانوا تحت أقصى درجات التحفيز من أجل إنقاذ أرواحهم والرجوع إلى وطنهم عن طريق الاستسلام.

إن التحفيز قوة محركة رئيسة أكثر من المعنويات. عندما تكون هناك معنويات عالية فإن هذا من شأنه تحفيز العاملين من أجل مزيد من الإنتاج.

دراسة حالة

ذهبت في إحدى المرات إلى مصنع لمعالجة الألبان في إسكتلندا. ويحظى المدير بمجموعة من العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية، حيث يسير العمل على نحو جيد محققاً نتائج طيبة للغاية. إضافة إلى ذلك توجد نسبة بطالة عالية في المنطقة فقد كان ينظر إلى العاملين في المصنع بوصفهم محظوظين بحصولهم على وظائف جيدة. كان مصنعاً منتجاً وناجحاً حيث المعنويات عالية. لقد تمثلت الحقيقة القاضية بتحفيز العاملين قبل أشهر خلت، حيث اندلع حريق كبير في المصنع في الساعات الأولى من الصباح، وانتشر الخبر سريعاً، وعند الرابعة صباحاً هرع كل العاملين لتقديم المساعدة.

أخبرني مدير المصنع بفخر أن ذلك يرجع إلى أن كل العاملين هم من السكان المحليين، وهم أناس طيبون ويقدرون العمل كثيراً.

لقد شاهدت مصانع أخرى في المنطقة نفسها، ولكن العاملين لم يهرعوا إليها عند الرابعة صباحاً. لقد تمكن المدير بمساعدة معاونيه خلق قوة عمل محفزة ومتحفزة تتمتع بروح معنوية عالية.

نرغب كمديرين في خلق نوع من التحفيز بالتضافر مع المعنويات العالية . هذا ما سيبحثه الكتاب

محفزون ناجحون

لا يوجد نوع معين من المحفزين، ولكن للمحفزين العظام شخصياتهم المختلفة. وإليك تجارب محفزين عظيمين هما المارشال مونتغمري والمهاتما غاندي.

كان مونتغمري قائداً عسكريا عظيماً. لقد زار قواته في خضم المعركة، وتكلم معهم فرداً، ملهما إياهم ببذل أرواحهم تضحية في سبيل الأوطان.

قاد المهاتما غاندي الحركة السلمية ضد البريطانيين من أجل الاستقلال. كان متواضعاً وهادئاً ومسالماً. لقد ألهم بني وطنه من أجل التضحية بأي شيء من أجل الاحتجاجات السلمية.

لا شك أن هناك اختلافاً كبيراً بين مونتغمري وغاندي كأفراد- ولكن كلاً منهما تعلم أسرار التحفيز الناجح. ليس ثمة موجب لتفردك بشخصية خاصة لتكون محفزاً جيداً. يجب أن تتمتع

بمهارات خاصه .. ستتعلم ذلك، بإذن الله، وأنت تقرأ هذا الكتاب.

خلاصة

* يتم تقويم عمل المدير عن طريق النتائج، وهذه يمكن تحقيقها في العادة بوساطة الناس.
* إن المدير الناجح هو الذي يحفز الناس من أجل تحقيق النتائج المرجوة في الزمن المحدد ووفقاً للميزانية المعتمدة.
* يمكنك استخدام عدد من أسرار التحفيز مع العاملين والآخرين والزبائن.
* تريد كمديرين خلق نوع من التحفيز بالتضافر مع المعنويات العالية.
* لا يلزم أن تكون لك شخصية خاصة لتكون محفزاً جيداً. فقط .. يجب أن تتمتع بمهارات خاصة.

أسئلة

١- هل يمكنك إعطاء تعريف للمدير الناجح ؟
٢- لماذا تريد تحفيز الناس ؟
٣- هل تريد تحفيز مجموعة العاملين معك فقط ؟
٤- هل تعتقد أنك تملك القدرة على التحفيز ؟

أجوبة

١- المدير الناجح هو ذلك الذي يحفز العاملين من أجل تحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد ووفقاً للميزانية المعتمدة.

٢- يمكن الحكم على مدير ما بالنتائج التي حققها، والنتائج التي يمكن تحقيقها بوساطة الناس. ويحقق الناس الذين يتم تحفيزهم نتائج أفضل وأسرع. وبذلك فإن تحفيز العاملين يحقق مصلحة المدير.

٣- يمكن استخدام كثير من أسرار التحفيز على العاملين مع آخرين وعلى زبائنك.

٤- نعم! عليك أن تتعلم اكتساب المهارات المطلوبة من هذا الكتاب.

الفصل الثاني

ما التحفيز؟

الفصل الثاني

ما التحفيز ؟

في لفصل السابق عرّفنا التحفيز بأنه :-

* تشجيع وإلهام وإثارة دافعية لعاملين وتقديم المبرر الكافي والسبب المقنع للأداء الجيد.

* وأنه يجعل الناس يحبون عملهم ويجعلهم يحسون بالرضا على ما يعمونه.

هذه تعريفت بسيطة للتحفيز ولكن إذا أردنا الاقتراب أكثر من لتحفيز فإننا نحتاج إلى إنعام النظر في بعض الأعمال التي أنجزت في الماضي من قبل أولئك الذين سبروا غور الأمر: المعلمّين الروحـيين الهندوس الأوائل- رواد علم الإدارة الأول. أنجز معظم ذلك العمل في الفترة الممتدة بين الثلاثينيات والستينيات من هذا القرن، ومع ذلك فإن إداريين مرموقين في مؤسسات ضخمة لا يبدو انهم ملمّون بها.

في كلمت بسيطة يمكننا القول أن لتحفيز هو القوة المحركة للناس لفعل الأشياء، وبمجرد الانتهاء من العمل فإن التحفيز يضعف وسرعان ما ينتهي.

دراسة حالة

كانت سعاد في حاجة ماسة إلى المال لشراء دراجة، فكانت

تستيقظ مبكراً عند السادسة صباحاً لتوزيع الصحف، وفي خلال عام ادخرت مالاً كافياً من أجل تحقيق أمنيتها، وبعدها كفت عن القيام بتوزيع الصحف، وأصبحت تنهض متأخرة من النوم.

بمجرد توفر المال اللازم لشراء الدراجة، كفت سعاد عن توزيع الصحف أما في الإدارة فالشيء الأساسي هو دوام التحفيز. ينبغي أن يستمر التحفيز في العمل بمرور الزمن.

لكل منا حاجات

يشكل مفهوم الحاجة أساس نظرية التحفيز. ولذلك تجد أن معظم الحاجات الأساسية في المجتمع المعاصر قد تم توفيرها كالمأكل والملبس و المسكن. ولكن بالرغم من ذلك ما زالت هناك حاجات أخرى وسطية يتوجب توفيرها كالأمان الوظيفي والأجر المناسب إضافة إلى ظروف العمل المعقولة. على أية حال، لن يستمر الناس في العمل في مؤسسة ما إذا لم تتم تلبية هذه الحاجات. سيحفز إشباع الحاجات ذات المستوى العالي الناس بشكل دائم؛ وهذه الحاجات تتمثل في الانتماء إلى مجموعة، وإلى المكانة الاجتماعية وحاجة المرء للتحكم في حياته والحاجة لتحقيق الذات والاعتداد بالنفس والتطور على الصعيد الشخصي. هذه بعض الأمثلة:

دراسة حالة

قام فريق من المختصين في أحد محلات البيع بالجملة بإجراء مسح للنظر في إمكانية التخلي عن الباعة الذين يتلقون الطلبات عن طريق الهاتف، وإحلال جهاز لتلقي المكالمات والرد عليها بدلاً منهم. عرف الباعة بالأمر مما أثار مخاوفهم من فقدان وظائفهم. رفض مجلس الإدارة الاقتراح، ولكن الباعة لم يبلغوا بذلك (كان مجلس الإدارة يعتقد عدم علمهم بالأمر). وبمرور الوقت ظلت الهواجس تعصف بالباعة، فقد تخوفوا من الأسوأ وافترضوا فقدانهم وظائفهم. لقد أصبحوا غير محفزين فتأثر عملهم وترك بعضهم الخدمة.

بسبب عدم توفر الأمان الوظيفي أصبح العاملون غير محفزين. كان إصدار الإدارة لبيان تطمئنهم فيه على وظائفهم كفيلاً بتحفيزهم وجعلهم يشعرون بالأمان في وظائفهم.

دراسة حالة

عمل نواف ميكانيكياً في ورشة لإصلاح السيارات حيث وجد العمل مملاً وضاغطاً؛ فقد كان يتوجب عليه إنجاز كل عمل في وقت محدد - حتى في حالة وجود تعقيدات. كان نواف يهم بترك الجراج واللحاق بأخيه في موقع للبناء عندما أدخلت

إدارة الجراج نظاماً جديداً لخدمة الزبائن.

أصبح الميكانيكي يلتقي بالزبائن عندما يأتون لاستلام سياراتهم بموجب النظام الجديد، ومعه قائمة بإجراءات إصلاح السيارة. ويشرح الميكانيكي طبيعة الأعطال عند تسليمه السيارة. ويناقش كثير من الزبائن مشاكل سياراتهم على نحو تفصيلي مع نواف، حيث يشكره الكثيرون ويثنون على قدرته في تحديد و تشخيص أعطال سياراتهم.

من ذلك الوقت أصبح نواف يحب وظيفته وبدأ يشعر أنه شخص هام وبالاعتداد بالنفس من قدرته على تشخيص أعطال السيارات إيجاد الحلول.

لم يكن نواف، بموجب النظام القديم لإصلاح الأعطال، قادراً على تحقيق ذاته والاعتداد بنفسه و عمله، ولكن بعد إدخال النظام الجديد كان واثقاً من قدراته، وعزز ذلك مديح الزبائن له. تم إدخال النظام الجديد من أجل منفعة الزبائن وليس الميكانيكي، ولكن كان له تأثير جانبي بتطوير تحفيز العاملين على نحو ملحوظ.

دراسة حالة

كان أحد أصدقائي واسمه حسين جالساً في أحد مراكز التسوق منتظراً زوجته. شاهد حسين رجلاً كبيراً في السن يكنس الأوساخ بمهارة شديدة. قال حسين: "يا لها من مهنة عظيمة تلك التي تزاولها". انزعج الكناس في بادئ الأمر

معتقداً أن حسيناً يسخر منه، ولكن بعد برهة أدرك أنه صادق في ما يقول حيث قال. "هل تعلم أنك أول شخص يشكرني ويثني علي وأنا أزاول هذه المهنة منذ وقت طويل". وبعد ذلك علم حسين أساليب خاصة تستخدم في الكنس ودعاه ليحاولها نفسه؛ وبعد ذلك انطلق الكناس إلى عمله سعيداً وبطاقة متجددة.

لقد كان لبضع كلمات من المديح مفعول السحر، فقد جعل لكناس يشعر بالاعتداد بالنفس وحفزته للعمل. أصبح حسين الآن خبيراً في الكنس، وأصبحت زوجته تنظر إليه بإعجاب متزايد إن التحفيز بهذا الشكل- عن طريق إشباع حاجات المرتبة العليا-ذو تأثير قوي. فكر في الأمر جيداً. هل تتذكر زمناً قريباً كنت تشعر فيه انك شخص هام ومرغوب فيه ؟ ربما في مناسبة قام أحد الأشخاص بمدحك أثناءها؟

• م هو شعورك عندها ؟ هل تم تشجيعك من أجل أداء أفضل؟

• يعد المديح محفزاً قويا (انظر الفصل الثالث)

نظرية بافلوف

ادت الكلاب دوراً هاماً في نظرية التحفيز. أجرى العالم الروسي إفان بافلوف التجارب الأولى. أطعم الكلاب ورأى لعابها يسيل، وفي المرة التالية كان يقرع الجرس في كل وقت يطعم فيه الكلاب. وبعدها قرع الجرس دون تقديم الطعام مازال لعاب الكلاب يسيل...لقد ظنت أن طعاماً سيقدم لها ولذلك سال لعابها. وفي تجرب لاحقة مع الفئران دربت لتدفع

رافعة من أجل الحصول على الطعام عندما يقرع الجرس.
وعند قرع الجرس ودفع الفئران للرافعة فإنها تتوقع الطعام.
تعد نظرية التوقع إحدى نظريات التحفيز الرئيسة. ويمكن توضيح ذلك بالآتي:-

الأداء (المكافأة أو العقوبة).

إذا كان مستوى معين من الأداء يكافأ دائماً بشكل معين، فإن العامل سيحفز لبذل جهوده من أجل القيام بالأداء المطلوب.
وإذا رجعنا مرة أخرى إلى أمثالنا عن الكلاب فإن أول ما تفعله هو تعلم الرجوع مرة أخرى إلى مالكها عند دعوتها. وفي الحال فإنها تتعلم توقع المديح لهذا السلوك.
عند رجوعها إلى مالكها استجابة لدعوته(المديح أو منحها قطعة بسكويت ..) .
وعلى النحو نفسه فإذا وجدت الكلاب أن لعق حذاء صاحبها سيغضبه ومن ثم إلى توبيخها، فإنها ستتوقع التوبيخ.

لعق حذاء المالك (التوبيخ)

وينطبق الوضع نفسه على الأطفال. فإننا نشجّعهم بالمديح عندما يقومون بالأفعال التي نريدهم أن يقوموا بها. ونعبر عن ضيقنا عندما يقومون بأفعال لا نريدها. يريد الأطفال الحب ويتعممون بسرعة تلقيه عندما يقومون بعمل الأشياء التي

معتقداً أن حسيناً يسخر منه، ولكن بعد برهة أدرك أنه صادق في ما يقول حيث قال: "هل تعلم أنك أول شخص يشكرني ويثني علي وأنا أزاول هذه المهنة منذ وقت طويل". وبعد ذلك علم حسين أساليب خاصة تستخدم في الكنس ودعاه ليحاولها بنفسه، وبعد ذلك انطلق الكناس إلى عمله سعيداً وبطاقة متجددة.

لقد كان لبضع كلمات من المديح مفعول السحر، فقد جعلت الكناس يشعر بالاعتداد بالنفس وحفزته للعمل. أصبح حسين الآن خبيراً في الكنس، وأصبحت زوجته تنظر إليه بإعجاب متزايد! إن التحفيز بهذا الشكل- عن طريق إشباع حاجات المرتبة العليا-ذو تأثير قوي. فكر في الأمر جيداً. هل تتذكر زمناً قريباً كنت تشعر فيه انك شخص هام ومرغوب فيه ؟ ربما في مناسبة قام أحد الأشخاص بمدحك أثناءها؟

* ما هو شعورك عندها ؟ هل تم تشجيعك من أجل أداء أفضل؟
* يعد المديح محفزاً قويا (انظر الفصل الثالث)

نظرية بافلوف

أدّت الكلاب دوراً هاماً في نظرية التحفيز. أجرى العالم الروسي إفان بفلوف التجارب الأولى. أطعم الكلاب ورأى لعابها يسيل. وفي المرة التالية كان يقرع الجرس في كل وقت يطعم فيه الكلاب، وبعدها قرع الجرس دون تقديم الطعام - مازال لعاب الكلاب يسيل...لقد ظنت أن طعاماً سيقدم لها ولذلك سال لعابها . وفي تجارب لاحقة مع الفئران دربت لتدفع

يريدهم آباؤهم القيام بها.

إن التحفيز في الإدارة لا يختلف كثيراً. إن المكافأة المناسبة أو المديح أو الحوافز (موافقة الزملاء) بعد الأداء المطلوب ستقود إلى التوقعات إلى أن الأداء الجيد لا بد أن يقود إلى المكافآت الخاصة. وعلى النحو نفسه فإن الأداء غير الجيد لن يقود إلى الحصول على المكافآت إلخ...

هل تمدح العاملين معك نظير الأداء المناسب؟

الرضـا

يبدو أن البعض لا يرضى أبداً!

في الثلاثينيات من هذا القرن قام التون مايو Elton Mayo بدراسة نتائج تجارب فريق يتكون من ستّ نساء في مصنع الكهرباء الغربي. لقد توصل إلى اكتشاف مذهل.

دراسة حالة

تم توفير إضاءة أفضل في التجربة الأصلية لإحدى المجموعتين، وتم الاحتفاظ بمستوى الإضاءة نفسه للمجموعة الأخرى ارتفع مستوى الإنتاج في المجموعتين بشكل كبير. ومؤخراً تم خفض ساعات العمل، وتم تحسين فترات الراحة وتقديم الحوافز المالية – زاد الإنتاج. وبعدها تم إرجاع المجموعتين إلى الوضع الأول، أي، ٨٤ ساعة عمل أسبوعياً بدون

فترات راحة خاصة وبدون حوافز مادية. ارتفع الإنتاج مرة أخرى إلى مستوياته العالية!
توصل مايو Mayo إلى استنتاج مفاده أن زيادة الإنتاج لا علاقة لها مع الإضاءة و ساعات العمل وأوقات الراحة والحوافز؛ بل تعود بشكل كامل إلى الوقت الذي يتفقه أصحاب التجارب مع كل فريق وهم يشرحون تجربهم. حصلت النساء على رضا متزايد من عملهن، فقد أحسسن أنهن يشكلن فريقاً مهماً – ولسن مجرد عاملات مغمورات في شركة ضخمة تبلغ عمالتها ٢٠,٠٠٠.

يرغب معظم الناس في العمل في مجموعات، كما يرغبون أن يغمرهم الإحساس بأنهم يشكلون جزءاً من فريق. تعد (روح الفريق) مهمة في دنيا الأعمال مثلها مثل الرياضة. تخلق روح الفريق الاعتداد بالنفس. وقد وضعت هذه التجارب التي قام بها مايو من الأساس للعمل الذي قام به فريدريك هيرتزبرغ Frederick Herzberg.

دراسة حالة

قام هيرتزوغ بإجراء استبيان تفصيلي لمئتي مهندس ومحاسب في بتسبيرغ يسألهم فيه عن مشعرهم في العمل. وقد توصل إلى استنتاج مفاده أن ما يحفزهم هو العمل لمتع والإنجاز والاهتمام الخاص والمسئولية والتقدم على المستوى الشخصي. وقد وجد، للدهشة، أنه لا يحفزهم الراتب ولا الوضع

الاجتماعي أو الأمان الوظيفي أو ظروف العمل. على أية حال، فإن عدم توفر أحد تلك العوامل إلى مستوى أدنى لا يؤدي إلى عدم تحفيزهم. بكلمات أخرى فإن زيادة الراتب أعلى من المستوى المعقول لن يزيد التحفيز، أما خفضه إلى أقل من المستوى المقبول فمن شأنه أن يؤدي إلى عدم التحفيز.

فلنرجع مرة أخرى إلى مثال البيع بواسطة الهاتف في المتجر الكبير، فقد أصبح العاملون غير محفزين عندما انخفضت درجة الأمان الوظيفي. وفريق النساء في مصنع الكهرباء الغربي لم تنخفض درجة تحفيزهن عندما ساءت ظروف العمل من مستوى أعلى إلى مستوى اعتقدن أنه مقبول، وعلى العكس فقد أصبحن أكثر تحفيزاً لأنهن شعرن بالاهتمام الخاص بهنّ كفريق

وفي إحدى الدراسات عمّا يريده العمال من وظائفهم، توصلت إلى أن أهم العوامل هو العمل الثابت والراتب الثابت (١٦٪) وفي المقابل (٨٢٪) للرواتب العالية. يظهر هذا أن حاجات المرتبة المتوسطة يجب إشباعها – لا زيادتها.

والعامل التالي الأكثر أهمية كان (خلق علاقة طيبة مع زملاء العمل) (٦٢٪). يظهر هذا بلا شك أهمية إشباع حاجات المرتبة العالية.

نخلص من ذلك إلى أن الحاجات الأساسية للناس في مجتمعنا قد تمت تلبيتها.

يجب أن يقتنع الناس إذن بأنهم يعملون في ظروف معقولة، وبأجور معقولة وبأمان وظيفي معقول (احتياجاتهم/ حاجات المرتبة المتوسطة) حتى يكون محفزاً لهم للبقاء في شركة ما. سيشعرون بالتحفيز للمثابرة في العمل بالعلاقة مع الآخرين وفي ظروف عمل ممتع يشعرون بالمسئولية تجاهه وبالاعتداد بالنفس وبقدرتهم على التطور الشخصي (حاجات المرتبة العالية).

هل نحن محفزون ؟

لقد بحثنا موضوع التحفيز، ومن الواضح أننا نحتاج إلى معرفة ما إذا كانت مؤسستنا أو وحدتنا تنعم بالتحفيز أم لا ؟

فكر في مؤسستك أو وحدتك.

هل تعتقد أن هناك تحفيزاً جيداً؟ ما هي أسباب اعتقادك في ذلك؟

قد تكون هناك أسباب للاستنتاج الذي توصلت إليه، وإليك بعض المؤشرات التي تجعلني أعتقد أن مؤسسة معينة تنعم بالتحفيز:

* شعور العاملين بالرضا في عملهم.
* تعاون العاملين أكثر من تنافسهم.
* شعور العاملين بالمسئولية عن الأعمال التي يقومون بها.
* انخفاض نسبة التغيب عن العمل.
* ارتفاع مستوى الأداء.

وإليك بعض الدلائل التي تجعلني أعتقد أن مؤسسة ما تعاني من المشاكل في ما يتعلق بالتحفيز:

• يبدو عدم السعادة على مظهر العاملين ، فضلاً عن شكوكهم حول أمور غير مهمة .
- لوم العاملين بعضهم بعضاً على الأخطاء
- ارتفاع نسبة التغيب عن العمل بدواعي المرض .
- التأخر في الحضور إلى العمل .
- الابتعاد عن مكان العمل بقدر المستطاع في أوقات الراحة تذرعاً بشرب الشاي .. إلخ .
- تدني مستوى الإنتاج إلى أقل من الجودة والكمية المرجوة (معايير الجودة والكمية المحدودة) .
قد تفكر بأسباب أخرى في مايتعلق بمؤسستك .
حاول أن تضع الإشارة المناسبة في الموضع المناسب في الجدول التالي

العاملون سعداء	العاملون راضون
العاملون غير سعداء	العاملون غير راضين
العاملون متعاونون	العاملون متعاونون
العاملون غير متعاونين	العاملون لا يتعاونون
يتقبل العاملون مسئوليتهم عن العمل	يتقبل العاملون مسئوليتهم عن العمل
يلوم العاملون بعضهم بعضاً عن أخطائهم	لوم العاملين بعضهم بعضا عن أخطائهم
العاملون نادراً ما يتغيبون	العاملون نادراً ما يتغيبون
العاملون دائمو التغيب	العاملون دائمو التغيب
الإنتاجية عالية	الإنتاجية دائماً عالية
الإنتاجية أقل من الهدف	الإنتاجية أقل من المعدل - الهدف
النوعية عالية الجودة	النوعية عالية
النوعية دائماً أقل من الهدف	النوعية دوماً أقل من الهدف
إنجاز المهمات في الزمن المحدد	إنجاز المهمات في الزمن المحدد
التأخير في إنجاز المهمات	تأخير إنجاز الأعمال
تتمتع الإدارة بالاحترام	تحظى الإدارة بالاحترام
العاملون دائمو الشكوى من الإدارة	تذمر العاملين من الإدارة

إذا وضعت الإشارات في العمود الأيمن فأنت في الغالب تعاني من مشاكل التحفيز، وإذا لم تضعها في العمود الأيمن فأنت لا تعاني مشاكل كبيرة في التحفيز. على أية حال، يمكنك تحسين الأداء بتطوير التحفيز أكثر فأكثر.

تعتبر أساليب وطرق التحفيز التي بحثناها ذات طابع إيجابي، وهناك أيضاً أساليب سلبية مثل الخوف. إن الخوف قوة تحفيزية هائلة.

دراسة حالة

كان طاقم المدراء في إحدى الشركات المصنعة الكبرى للإلكترونيات يفتقر إلى التحفيز. وقد تم تعيين مدير تنفيذي من أجل وضع الأمور في نصابها، أي تطوير الأداء. وفي أول مؤتمر للمديرين ارتكب المدير المسئول عن ترتيبات المؤتمر خطأً جسيماً عندما وجه حافلة الوفد إلى المطعم الخطأ؛ قام المدير التنفيذي الجديد، في الحال، بطرد المدير المسئول عن الخطأ.

وفي اجتماع خاص في اليوم التالي أعاد المدير التنفيذي الجديد المدير المفصول إلى عمله؛ ولكن عملية الطرد كانت قد آتت ثمارها انتشر خبر الطرد سريعاً بين المديرين بعد أن تبينوا مضمون رسالة مفادها إن المدير الجديد يعني ما يقول، وإن وظائفهم مهددة أن لم يؤدوا أعمالهم على نحو جيد، وإن لم يتطور الأداء في الشركة سريعاً.

لا أشير عليك باستخدام هذه الطريقة في التحفيز. هناك طرق أخرى يستخدم فيها الخوف على نحو تحفيز إيجابي.

دراسة حالة

دعا مدير إحدى إدارات القوى العاملة إلى اجتماع، لأنه كانت هناك نزعات عدة في لسنة الماضية مما أدى إلى تأثر الإنتاج كثيراً. كان الإنتاج أدنى من المستويات الاقتصادية مما أدى إلى اتخاذ مجلس الإدارة قراراً بإغلاق المنجم إلا إذا عادت معدلات الإنتاج إلى سابق عهدها.

كانت معدلات الإنتاج عالية في المنطقة، مما جعل العمال يدركون أن وظائفهم في خطر. وبعد سلسلة من لاجتماعات بين إدارة المنجم و العمال في الأشهر الثلاثة التالية تغير أسلوب العمل وانخفض معدل التغيب إلى النصف، وعادت معدلات إنتاج المنجم إلى الربحية.

هذا مثل للتحفيز في حاجات المرتبة المتوسطة. لقد تهدد لعمل بخطر البطالة – فقدان وظائفهم. وبالمثابرة زال خطر لبطالة. إذن، لقد تم تحفيزهم لزيادة الإنتاج.

خلاصة

يمكن القول أن التحفيز هو القوة التي تحرك الناس للفعل. ويحفز اناس عادة من أجل إشباع حاجاتهم.

قد تكون الحاجات:

* حاجات المرتبة الدنيا كالطعام والكساء والسكن.
* حاجات المرتبة المتوسطة وظيفة مأمونة، ظروف عمل معقولة وأجر معقول.

* حاجات المرتبة العالية : الحاجة للانتماء وللسيطرة وللإنجاز الشخصي إلخ...

توفر مجتمعاتنا عادة حاجات الحد الأدنى ..

ويتوجب تلبية حاجات المرتبة المتوسطة. ولا تقدم حاجات مثل الوظيفة المأمونة مزيداً من التحفيز إذا زادت، بل سينتج عنها عدم التحفيز إذا انخفضت إلى اقل من المستوى المرضي... إذا انخفضت إلى أقل من المستوى المرضي فقد يتخلى العاملون عن المؤسسة.

أما حاجات المرتبة العليا فإنها تؤدي إلى التحفيز: مثل الحاجة لأن تكون جزءاً من مجموعة، ولتكون مسيطراً، ولحاجة إلى الاعتداد بالنفس وإلى التطور الذاتي.

تتوارى نظرية التوقع خلف كثير من نظريات التحفيز

الأداء (المكافأة أو العقاب)

ويحفز البعض إن كانوا يرون أن أداء معينً سيجلب دائماً المكافأة أو العقاب.

أسئلة

١-أجرى أحد المصانع الكبيرة مسحاً على العاملين فيه فظهر أنهم راضون عن ظروف العمل. ومن أجل زيادة معدلات الإنتاج أنفقت إدارة المصنع ٥٠٠,٠٠٠ جنيه إسترليني على تجديد الديكور وتطوير الإضاءة وتوفير ملابس عمل مصممة من قبل مصمم شهير. هل سيؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج؟

٢-طلب نبيل إعطاءه إذناً بعدم الحضور (المداومة) إلى العمل بعد الظهر أربع مرات في الشهر الماضي، وكانت الأسباب هي

قص شعره، موعد مع طبيبه، زيارة لطبيب الأسنان، ومرة بحجة الذهاب إلى حمام خاص. وعندما اعترض رئيسه، غضب نبيل وصرخ قائلاً إنه ثابر على العمل كثيراً وأنه يستحق ما طلبه. عندها تراجع رئيسه وسمح له بطلبه. طلب حمال من أخيه الأكبر نبيل اصطحابه لمشاهدة إحدى المباريات. ما هي الأساليب التي يمكن أن يلجأ إليها نبيل ليتمكن من اصطحاب أخيه الأصغر؟

• تعمل ماجدة في غزل فساتين الموضة في منزلها، وكانت علاقتها مع شركة الموضة (وهي شركة ناجحة تبيع منتجاتها على مستوى العالم) محدودة، فقد كانوا يرسلون إليها الأوامر وخيوط الغزل، وبعدها يرسلون إليها الشيك عند إكمالها العمل كيف يمكن للشركة تحفيز ماجدة؟

أجوبة

١-من المرجح عدم زيادة الإنتاج حيث أن الحاجات الوسطية، حيث تتوفر بيئة عمل مرضية. لذلك فإن مزيداً من جعل بيئة العمل مرضية قد لا يؤثر على زيادة الإنتاج.

٢-توقع نبيل أن غضبه وصياحه سيكفلان له اصطحاب أخيه الأصغر؛ سيصيح في رئيسه.

٣- يمكن للشركة أن تثني عى ماجدة تقديراً لعملها الجيد بواسطة خطاب أو اتصال تلفوني. قد يخبرونها عن مستوى نجاحها، وبأنها تشكل جزءاً من فريق ناجح. سيلبي هذا حاجات الحد الأعلى أي الثناء عليها وانتماءها إلى فريق.

الفصل الثالث

لماذا التحفيز؟

الفصل الثالث

لماذا التحفيز ؟

رأينا في الفصل السابق أنه يمكن تحفيز معظم الناس عن طريق إشباع حاجات المرتبة العالية؛ وهذه تشمل الرغبة في الانتماء لمجموعة، والحاجة بالشعور بالمسئولية والاعتداد بالنفس وتحقيق الذات. إذا كان الأمر كذلك فمن المرجح تصميم وظائف على النحو الذي تشبع فيه هذه الحاجات وتقديم التحفيز.

دراسة حالة

اعتادت مجموعة من مندوبي المبيعات الاتصال بالزبائن، وكانت الإدارة تحدد لهؤلاء المندوبين عدد مرات تكرار المكالمة والتسجيلات التي تحدث بعد المكالمات وسعر البيع الذي يمكن عرضه. ويتم إعادة تصميم بعض الوظائف. وبإمكان المندوبين أن يقرروا عدد المرات التي يزورون فيها الزبائن، والتسجيلات التي يجب أن يحتفظوا بها وحدود ذلك إضافة إلى سعر البيع الذي يعرضونه. أحرز الذين أعيد تصميم وظائفهم ٥٢٪ أكثر من أولئك الذين لم يتم إعادة تصميم وظائفهم.

دراسة حالة

١- منذ سنوات خلت كان تحت إمرتي كمدير لمبيعات فريق من المندوبين وكان على كل واحد منهم تعبئة تقرير عن كل زبون يزوره. كانت أسعار البيع محددة، كما كانت د ئرة

اتصالهم محددة إذ كانت الكتب تنشر في دفعات شهرية. كانوا يحصلون على حافز عن المبيعات التي تبلغ حداً أقصى مقداره مئة (١٠٠) جنيه إسترليني في الشهر. لقد اعتقدوا أن هذا الحافز غير مشجع، أكثر فأكثر لم يكن بوسعهم التحكم فيه. وعند نشر كمية كبيرة من الكتب كان بإمكانهم بسهولة الحصول على مئة (١٠٠) جنيه إسترليني في ذلك الشهر. ويعني نشر كمية قليلة من الكتب عدم حصولهم على المئة (١٠٠) جنيه إسترليني.

٢- لقد أعيد النظر في نظام الحافز بحيث أصبح على كل مندوب اختيار الوسيلة التي تمكنه من توفير مئة (١٠٠) جنيه إسترليني في الشهر: كان ياسر يكره العمل الكتابي؛ كان ينفر من البقاء مساء من أجل تعبئة التقارير. لقد قرر أن يحصل ١٠٠ جنيه إسترليني عن تعبئة كل التقارير المطلوبة .

٣- كان جمال لا يرغب في الاتصال هاتفياً بالمحلات التي قد تشتري منا مستقبلاً. قرر أن يحصل على عشرة جنيهات عن كل محل يزوره.

أعجب فريق المندوبين بالنظام الجديد، وازدادت المبيعات قليلاً، وقلت نسبة التغيب على نحو كبير وبدا أنهم مسرورون.
إذا منح العاملون المسئولية الكاملة عن العمل الذي يزاولونه فقد يؤدي ذلك إلى تحفيزهم. لقد تم تلبية إحدى حاجات

المرتبة العليا (الحاجة للقيام بالمسئولية).

هل تتذكر مثالاً عن وظيفة أُعيد تصميمها في الفصل الثاني؟

دراسة حالة

هل تتذكرون نوافاً الذي يعمل ميكانيكياً في الجراج؟ لقد أُعيد تصميم وظيفته. أصبح الآن يناقش العملاء في أعطال سياراتهم. لقد منحه ذلك ثقة في نفسه وأصبح العملاء يطلعونه ويناقشونه عند نجاحه أو إخفاقه في ما يتعلق بأعطال سياراتهم.

وبينت أبحاث قام بها عدد من الباحثين في السبعينيات أنه في حالة إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن العناصر التي سيرد ذكرها، فإن ذلك سيؤدي إلى تطوير التحفيز والنوعية والإنتاجية والرضا وتدني معدل التغيب.

* تنوع المهارات أي عدم أداء العمل نفسه على نحو متكرر. خلق عمل يؤدي إلى تطلب توافر مهارات متعددة.
* أهمية العمل وتعريفه فهم العمل المنجز وأهميته.
* الحرية القدرة على ضبط العمل وتحمل مسئولية النتائج.
* الإخبار عن النتائج الفعلية للعمل الذي تم إنجازه.

تشبع هذه الأشياء حاجات المرتبة العليا. بالطبع لا بد من تمتع العاملين بهذه الحاجات وإلا فإنه من الصعب إرضاؤهم. هناك بعض الناس الذين أشبعوا حاجاتهم ذات المرتبة العليا خارج نطاق العمل (عن طريق تكوين أسرة أو رئاسة أحد

لأندية الاجتماعية المحلية إلخ). هناك قلة يبدو عدم اهتمامها مطلقا بإشباع حاجات المرتبة العليا وهذا يرجع إلى تكوينهم النفسي.

كم من هذه العناصر يمكنك التعرف عليها في إعادة تصميم وظيفة نواف الميكانيكي ؟ وأي من هذه العناصر كان موجوداً قبل إعادة تصميم وظيفته؟

أعتقد أن لعنصرين الجديدين في وظيفة نواف هما أهمية المهمَات (فقد أصبح نواف الآن يفهم على نحو جيد أهمية العمل الذي يؤديه، فقد أصبح يناقش أصحاب السيارات)، والإخبار(إذ أصبح متاحاً له معرفة رضا أو سخط أصحاب السيارات عن العمل الذي يقوم به عبر النقاشات التي يجريها معهم).
وأرجح أن هذه الوظيفة تتطلب مهارات متنوعة (إذ تختلف طبيعة العمل في السيارات). ومن المرجح أنه ما زال لا يجد الحرية في العمل ، فهو ينفّذ المهمَات على نحو محدد (متطلبات خدمات الصانع) وخلال زمن محدد.

هل تعتقد أن هناك بعض الوظائف بحاجة إلى إعادة تصميم في مؤسستك؟ يعد تصميم الوظائف أحد أفضل السبل للحصول على تحفيز دائم.
هناك أسلوب آخر لاستخدام تصميم الوظائف لتحقيق التحفيز

وهو دوران الوظائف. إذا رغب فريق من المتعاونين في القيام بمهمة محددة لإنجاز وظيفة ما، فإنهم سيتمكنون من إنجاز المهمات.

دراسة حالة

يقوم في مصانع البيتزا الكبيرة عادة عدد من العمال المهرة بإعداد قوائم البيتزا، ويقوم آخرون بإعداد الأجزاء العليا منها، ويتولى البعض وضع الأجزاء العليا من البيتزا على القواعد بينما ينهمك آخرون في عملية وضع البيتزا التي تم إعدادها في صناديق. إضافة إلى ذلك فإن بعض العمال المهرة تم تدريبهم على نحو خاص من أجل تغيير الآلات حتى تتلاءم مع الأحجام الجديدة عندما تتغير من ٢٥ سم إلى ٣٠ سم والعكس. يؤدى كل عامل ماهر دائما الوظيفة نفسها.

وفى أحد مصانع البيتزا الجديدة التي زرتها كان العمال المهرة يعملون كفريق واحد. ويتولى العمال المهرة كل الوظائف بما في ذلك تغيير الآلة الميكانيكية. ويعني التحفيز الدائم لدوران الوظائف أن تغيير الماكينة عند تغيير حجم البيتزا يستغرق نصف الزمن. إضافة إلى ذلك كانت نسبة التغيب أقل من المعدل العالي في المصانع المماثلة.

كان بإمكان كل عامل ماهر استخدام مجموعة من المهارات المتنوعة خلال الأسبوع أكثر من استخدام المهارة نفسها في كل الوقت.

هل فكرت في أي موقع في شركتك يكون بالإمكان جمع وظائف عدة للعمل كفريق باستخدام دوران الوظائف؟ .

يحتاج الأمر إلى وجهة نظرك!

هناك مشكلة في ما يتعلق بتغيير وظيفة ما من أجل زيادة التحفيز، إذ تكمن المشكلة في أن دور الوظيفة يختلف وفقاً لوجهة نظر الشخص الذي ينظر إليها.

دراسة حالة

تعمل نجاة معاونة لابتسام التي تعمل بدورها مديرة للموارد البشرية في إحدى شركات منتجات التجميل. وعندما بدأت نجاة عملها كانت مسئوليتها تتضمن إعداد التقارير الشهرية لمبيعات العاملين. وعندما همت نجاة بإعداد التقارير، لاحظت أن ابتسام بدأت بالفعل في إعداده في الحاسب الآلي. بدا لنجاة أن ابتسام تجد متعة في إعداد التقارير وذلك لاهتمامها بإجراء الإيضاحات الملونة اللازمة بوساطة الرسومات. قررت نجاة عدم تولي الأمر وآثرت تركه إلى ابتسام التي يبدو أنها كانت تجد متعة في إعداده.

كانت ابتسام تبدو بالفعل سعيدة بإعداد التقرير للمرة الأولى وذلك من اجل مساعدة نجاة لأداء تلك المهمة. وعندما لم تتولَّ نجاة إعداد التقرير في الشهر التالي أثار ذلك قلق ابتسام؛ لقد اضطرت إلى إعداده واعتقدت أن نجاة كسولة. وبعد عام كامل من قيامها بإعداد التقرير بنفسها، قامت ابتسام بعرض الأمر

على الاجتماع السنوي الأول لتقويم عمل نجاة.
أعطت ابتسام تقديراً منخفضاً لنجاة عن (المجهود) فقد بينت أنها كسولة وبأنه كان عليها القيام بإعداد التقرير الشهري لمبيعات العاملين.

لكل من نجاة وابتسام وجهة نظر مختلفة في ما يتعلق بوظيفة نجاة. كانت ابتسام تعتقد أن واجبات عمل نجاة تتضمن إعداد التقرير، بينما كانت الأخيرة تعتقد أن ابتسام تجد متعة في ذلك العمل .....

إذا كان لعمل التحفيز أن يظل دائماً في طبيعة وظيفة ما، فيجب أن يتبين كل من الشخص الذي يؤدي الوظيفة ورئيسه المطلوب عمله. قد يبدو هذا غريباً، ولكن هناك دائماً سوء تفاهم. كانت نجاة تعتقد أنها تؤدي وظيفتها على أكمل وجه؛ ولكن بدلاً من المديح تلقت التقريع، لقد وجدت الأمر غير محفز. لو وثقت ابتسام في نجاة لأدركت أن هناك سبباً ما وراء عدم قيامها بإعداد التقرير. إن الثقة عامل هام في التحفيز، كما أن لها وشائج صلة قوية مع المسئولية.

يكون المرء في العادة مسؤولاً عن شيء إن كان يتمتع بالثقة في قدرته على أداء ذلك الشيء. إن الشعور بالمسئولية والإحساس بالثقة يشبعان حاجات المرتبة العالية كالاعتداد بالنفس ويمكن أن يؤديا إلى التطور الذاتي. يمكنك استخدام

الثقة والمسئولية من أجل تحفيز العاملين معك-كلاهما محفز قوي.

دراسة حالة

كان أحد معاونيّ في العمل - اسمه فريد. جاء فريد ويسبقه تقرير سيئ من رئيسه السابق، يصف التقرير فريداً بأنه "كسول ويرتكب كثيراً من الأخطاء مما يتوجب مراقبته طوال الوقت". كانت لفريد سمعة سيئة في التعامل مع الآخرين، إذ كان يتصرف معهم بوقاحة وعدوانية.

حددت لفريد نطاق عمل معين وأخبرته بمسئوليته المطلقة عن ذلك النطاق، كما أخبرته بأنني أتوقع وأتفهم حدوث أخطاء في البداية، لكني بينت له على نحو كاف أنني أثق به وأريده أن يتعلم من تلك الأخطاء، وأن لا يكررها. أكثر فأكثر بينت له أنه بالرغم من مسئوليته عن نطاق عمله عليه إخباري عن قراراته.
لم يصدق فريد في البداية ما قلته له وأصبح يتردد علي دائماً للسؤال عن اتخاذ القرارات في كل أمر؛ وكنت أجيبه قائلاً: ماذا تقترح؟ حسناً، ذلك جيد. وبعدها بستة أشهر بدا فريد سعيداً باتخاذه القرارات بنفسه، كما علمت من الزملاء تحسن أخلاقه و تحسن عمله كثيراً، وأصبح أكثر سروراً مقارنة بحاله عند حضوره أولاً.
لا شك أن فريداً عامل جيد، ولكن رئيسه السابق لم يمنحه الثقة، لذلك وجد من السهل سؤال رئيسه قبل اتخاذه أي قرار

في كل صغيرة وكبيرة حتى يتفادى الانتقاد إذا سارت الأمور على نحو سيئ. أفضى ذلك إلى عدم اعتداده بنفسه. وعند تمتعه بثقة رئيسه أصبح محفزاً مرة أخرى.

منح المسئولية ينتج ثماراً

هل تتذكر زمناً منحت فيه المسئولية والثقة – ربما في مرحلة مبكرة من حياتك العملية؟ ماذا كان شعورك؟

قد يشعر معظمنا بالعصبية عندما نمنح المسئولية، ولكن ذلك أيضاً يحفزنا للعمل بجد لنثبت أننا نستحق تلك المسئولية. تتذكر أنني أخبرت فريداً أنه سيرتكب لا محالة بعض الأخطاء، ولكنني أثق أنه سيتعلم منها. لقد قلت ذلك وأنا أتذكر حادثة كنت طرفاً فيها قبل حوالي ٢٠ سنة خلت.

دراسة حالة

كنت أعمل في أحد محلات بيع التجزئة وكنت على وشك الحصول على أول ترقية. قبل الحصول على الترقية كان لي مقابلة شخصية مع المدير الإداري. كنت أشعر بالرهبة – وقد زادت رهبتي حينما بادرني قائلاً: صباح الخير، يا سيد زاهر. هل قمت بارتكاب أخطاء جسيمة أثناء عملك معنا؟ نعم، كنت أقوم بتطوير منتجات جديدة، وقمت بالفعل بتطوير واحدة شكلت هبوطاً حاداً في الأسعار. أخبرته بذلك. "حسناً" كان

رده، وواصل قائلاً: "عندما تكف عن ارتكاب أخطاء مثل هذه سنضطر إلى التخلص منك، إلى اللقاء".
لم أتمكن من إدراك ما يرمي إليه إلا بعد مرور أسبوع كامل. أخبرني أنه نقوّم ويقدر عملي ويتوقع مني ارتكاب الأخطاء إن كنت أعمل معلاً بجد. لم أنس تلك الكلمات. ومنذ ذلك الوقت كنت أعمد إلى ترك الناس يرتكبون الأخطاء ليتعلموا منها. لم أنجح دائماً في مسعاي ذاك!
إن كنا سنمنح ثقتنا للناس ونمنحهم المسئولية من أجل تحفيزهم، فإن علينا إدراك أن من الراجح ارتكابهم الأخطاء أثناء تعلمهم؛ الفن هو مساعدتهم وتقليل أخطائهم والتعلم منها.
قد يعهد لنا بالمسئولية وبعدها يتم تجاهلنا، أو قد نصبح مسئولين عن شيء ويتم إخبارنا عن كيفية أدائنا. أعرف ما الذي أفضله. وعلى الرغم من أن أدائي قد لا يكون جيداً فإنني أرغب في معرفة ذلك.
من أجل أن نكون محفزين جيدين فإننا نحتاج إلى الثقة كما نحتاج إلى تغذية استرجاعية عن أدائنا. بالتأكيد لا يمكن منح الثقة لكل شخص – على الأقل ليس لكل من هب ودب.

دراسة حالة

كنت أمتلك محلاً صغيراً لبيع الغذاء الصحي، وقد قمت بتعيين مديرة تُدعى سارة. بدت لي سارة أنها تعلم الكثير عن الأغذية الصحية ولكنني أخبرتها أن تعرض عليّ استفسارات العملاء. وفي كل مرة تعرض عليّ تلك الاستفسارت كنت أسألها عن

رأيها، وكان رأيها دائماً صائباً؛ وبعدها بيومين أخبرتها أنني راضٍ عن الأسلوب الذي تتولى به الإجابة عن استفسارات العملاء، وأن ليس ثمة حاجة للرجوع إليّ في هذا الأمر

في البداية كنت أراقب أداءها للتيقن من قدرتها، وبعدها أخبرتها أنني أثق بها وبأن عليها إجابة استفسارات العملاء وحدها. كنت أتوقع إذا استمر إصراري على الرجوع إليّ، أن يؤدّي ذلك إلى عدم تحفيزها، أيضاً قد تترك العمل. على أية حال، فإن منحها ثقتي أدى إلى حفزها، وبعدها بأسابيع أخبرتني أنها تستمتع بالمسئولية الممنوحة لها لإدارة المحل.
وبعدها بشهر قمت بمراجعة الأسلوب الذي تعمل به سارة، ارتفعت المبيعات وازداد رضا العملاء. كان فريق الباعة مسروراً. ولكن ظل المخزون ضئيلاً. تكلمت مع سارة في الأمر وعبرت لها عن تقديري لعملها الجيد وعن إعجاب العاملين والعملاء بعملها، وبعدها عبرت لها عن ضآلة المخزون وعن رغبتي في زيادته. أخبرتني سارة أن الأمر كان على هذا النحو في مكان عملها السابق، وعن اعتقادها بأنّ ذلك ربما كانت رغبتي، و عبرت عن قلقها من الأمر وأنها ستعمل على زيادة المخزون.

كان جيداً إخبارها عن رغبتي، إذ ربما ازدادت مخاوفها عن مستويات المخزون مما قد يؤدي إلى عدم تحفيزها، ولكن إعلامها عن رغبتي في ما يتعلق بالأمر طمأنها وأبقى عليها

محفزة. كان يمكنني الافتراض أن سارة ستدرك أن عملها جيداً، وكذلك تقديري لعملها؛ ولكنني أعتقد أن هذا لم يكن كافياً، فقد كانت تحتاج أن تعرف ذاك مني بالتحديد.
هل تتذكر لحظة كان فيها لتوجيه دور في مساعدتك وتحفيزك
- وأخرى كان لعدم التوجيه دور في عدم تحفيزك؟
هناك سببان رئيسان يجعلان من التوجيه عاملاً محفزاً قوياً.
أولاً :إنّ التوجيه مؤشر على أهمية العمل الذي نؤديه – حتى إذا كان التوجيه سلبياً، فإنه يزيد اعتدادنا بأنفسنا ويشبع حاجات المرتبة العليا عندنا.
ثانياً . إنّها تشبه "نظرية التوقع"، وهذه .

الأداء (المكافأة أو العقوبة)

يعد التوجيه وحده مكافأة، (على الرغم من أن هذا قد يبدو محض وصف) أو عقوبة إذ كان سلبياً. إن كنا نتلقى التوجيه بانتظام فإننا سنتعلم أن لأداء الجيد سينتج عنه توجيه إيجابيّ جيد، وينتج عن الأداء غير الجيد توجيه سلبيّ .
هل تقوم بتوجيه العاملين معك؟ إن لم يكن الأمر كذلك فإنك تفتقر إلى أداة تحفيز فعالة وقوية.

سنتعرض إلى الاستخدام الشكلي للتوجيه في ما يتعلق بالتحفير وذلك عندما ننظر في مسألة التقويم في الفصل الخامس. سنقتصر في هذا الفصل على التوجيه غير الشكلي.
بالطبع لابد من إسداء التوجيه بشكل صحيح لكي يشكل

حافزاً قوياً.

دراسة حالة

شغلت وظيفة مدير صغير في أحد مصانع البلاستيك في بداية حياتي العملية. كان المصنع ينتج نوعية جيدة من الأفلام التي تستخدم في صور الأشعة، كما تستخدمها طائرات تجسس سلاح الجو. لذلك كان لابد أن يكون المنتج متقناً ومحكماً. كان على أحد العمال أن يظل واقفاً أمام كل ماكينة من أجل مراقبة الفلم أثناء ظهوره في لفافة كبيرة. كانت طبيعة العمل مملة ومضجرة، ولكن عند حدوث خطأ ما كان على العامل القيام بإيجاد حل لمشكلة بمهارة فائقة.

كان شمران من أفضل العمال ويمتاز بسجل أداء مميز. كان شمران يدخر مالاً لشراء سيارة جديدة (كانت زوجته معوقة) ولذلك توجب عليه أن يعمل عملاً إضافياً كثيراً – وفي بعض الأسابيع كان يعمل ثمانين ساعة. في إحدى المرات نام شمران وهو واقف لمدة عشر دقائق أمام الماكينة- وأثناء هذه الدقائق العشر أنتجت الماكينة أفلاماً تالفة.

في ليوم التالي استدعاني مدير الإنتاج إلى مكتبه ليسألني "كيف كان حفظ النظام؟". استدعي شمران أيضاً. قال لمدير موجهاً كلامه إلى شمران "أتوقع أن تعرف لماذا استدعيناك" ومضى قائلاً " لقد سببت لنا مشكلة خطيرة نتيجة لكسلك، سأوقف مكافأتك طوال الأسابيع الأربعة القادمة."

انزعج شمران للغاية. لقد كف عن الكلام في العمل لعدة أسابيع كان شمران القائم على المتجر في الرابطة، وبعدها تدهورت العلاقات بين الرابطة والاتحاد كثيراً.
من الواضح أن المدير عالج الأمر بشكل خاطئ. كيف كنت ستعالج الأمر لو كنت مكانه؟

دراسة حالة

وبعد حوالي عام من ذلك حدثت واقعة مماثلة مع عامل آخر هو منصور كنت حينها قد أصبحت أكثر خبرة لأتولى بنفسي معالجة الأمر. كان رد فعل شمران من العدالة القاسية لرئيسي عالقاً في ذهني. عندما حضر منصور كان يرافقه شمران بوصفه القائم على المتجر.

بدأت حديثي لمنصور معبراً له عن إعجابي الشديد بعمله في الأشهر الأخيرة، وبعدها سألته ما الذي حدث. أجابني قائلاً: "كنت تعباً ولم ألحظ أن الماكينة قد أنتجت أفلاماً تالفة." "نعم" كان ردي" ولكن ذلك كلفنا مبلغاً كبيراً من المال. ماذا تعتقد ستكون نتيجة خطئك ؟". رد قائلاً: "أعتقد أنني سأفقد حافز شهر كامل" وعندها قلت: "من الواضح أنك ستفقد الحافز، ولكن لشهر كامل يبدو أمراً مجحفاً. بالنظر إلى عملك الممتاز حتى الآن فإنني سأكتفي بخصم حافز أسبوع."
لدهشتهما البالغة وافق كل من منصور وشمران على ذلك، ثم أضافا أن ذلك يبدو أمرا معقولاً وعادلاً. استمر منصور في

أدائه الممتاز، وبعدها بأشهر قليلة تمت ترقيته إلى رئيس عمال.

لماذا ظل منصور محفزاً، بينما حدث العكس مع شمران؟ تلقى كل منهما توجيهاً سلبياً، كما خسرا الحافز النقدي.

في اعتقادي أن سبب ذلك مديحي لمنصور قبل تقريعه؛ لم يكن ذلك نتيجة تفكير عميق، كان منصور جاري في العمل، ولذلك كنت قلقاً لعدم رغبتي في إزعاج صديقي. كان ثنائي عليه بمثابة تعامل مع جار!

يعد المديح عاملاً محفزاً قوياً، وعند استخدامه على نحو صحيح في التوجيه فإنه يؤدي وظيفة التوبيخ دون تثبيط الهمة. بالطبع، لابد أن يكون المديح مخلصاً، ويكون الزيف واضحاً عند قوله من باب المجاملة. عندما نرسل المديح فإننا بحاجة إلى تعريف جوانب محددة من الأداء من أجل تعزيز الرابطة بين الأداء والمديح.

الأداء (المكافأة أو الجزاء)

والجوانب المحددة يمكن أن تكون:

* السلوك (التعاون).
* الإنتاج، الكمية والجودة.
* تطوير مرؤوسيه.
* العمل مع العملاء (داخليين وخارجيين).
* المساهمة بتقديم الأفكار.

يمكنك بالطبع ذكر المزيد.

خلاصة

١- إذا تمت إعادة تصميم العمل لتتضمن العناصر التالية فإنه سيكون في الإمكان تطوير التحفيز وجودة الإنتاج والرضا وتقليل التغيب عن العمل:

- مهارات مختلفة.
- أهمية العمل والهوية.
- الحرية.
- التوجيه.

٢- هناك أسلوب آخر لاستخدام إعادة تصميم العمل لتحقيق التوجيه وهو دوران الوظيفة.

٣- يمكنك استخدام الثقة والمسئولية لحفز العاملين – كلاهما عمل محفز وقوي .

٤- التوجيه محفز قوي.

٥- الثناء هو أكثر أشكال التوجيه قوة.

أسئلة

١- كيف يمكن تصميم وظيفة من أجل توفير التحفيز؟

٢- كيف تستخدم التوجيه في التحفيز؟

٣- يتمتع فريد بمهارة عالية في وظيفته، ولكنه يبدو غير محفز، ويسأل عما يجب عمله قبل قيامه بواجبات عمله؟

أجوبة

١- ضمان الحصول على مهارات متنوعة. إضفاء أهمية على العمل والسماح ببعض الحرية في أسلوب الأداء. تقديم التوجيه عن نتائج العمل.

٢- من الأفضل دائماً أن تبدأ توجيهك ببعض المديح. وبعد ذلك عليك إخبار الشخص المعني عن رأيك في أدائه لعمله - ونتائج أداء عمله. وفي حالة منصور والقلم التالف فقد أبلغ أنه لم يعمل بشكل صحيح، وكيف تسبب أداؤه الضعيف في إلحاق خسارة مالية كبيرة للشركة.

٣- قد لا يشعر فريد بالثقة لأداء العمل. كان عليك الثناء على قدرته، وأن تظهر ثقتك فيه بسؤاله عن ما يفعله- ومنحه الثقة في عمل ذلك.

الفصل الرابع

عدم التحفيز

الفصل الرابع

عدم التحفيز

عرفنا في الفصل الثاني أن بعض العوامل قد لا تساهم في التحفيز حال توفرها بشكل أكبر من المستوى المرضي (فريدريك هيرتوبيرغ) – ولكن قد تؤدي إلى عدم التحفيز إذا قلت عن المستوى المرضي. هذه هي العوامل التي يتوجب إشباعها من أجل بقاء العاملين في مؤسسة ما. إن لم تتوفر هذه العوامل بمستوى مرضي فإن العاملين قد يبحثون عن عمل آخر.

هل تتذكر ما هي تلك العوامل؟

هي الضمان الوظيفي والراتب والمكانة الاجتماعية وظروف العمل. وتعتبر هذه الحاجات من المرتبة الوسطى- و يجب تلبيتها فقط، وليس زيادتها. وهنا يتبادر إلى الذهن مثال الباعة عن طريق الهاتف في المتجر الكبير فقد أدى إلى عدم تحفيزهم تدني ضمان الوظيفة إلى مستوى غير مقبول.

دراسة حالة

في إحدى فترات الكساد التجاري القاسية حاولت إحدى شركات البلاستيك الصغيرة في ويلز خفض تكلفة العمالة. وناشد المدير الإداري العمال قائلاً: " إذا خفضنا الأجور بنسبة ٥٢٪ فإننا نستطيع البقاء، وإلا فعلينا إغلاق الشركة. كانت أجور العمال جيدة، لذا فإن اقتطاع نسبة ٥٢٪ من الأجور سيتيح للعمال تلبية حاجاتهم الأساسية – ولكن دون توفير. وافق العمال علي ذلك.

وبعدها ستة أشهر قررت الشركة الدخول في منافسة للحصول على عطاء تصدير كبير. حينها قال المدير الإداري:" لقد قدمنا تضحيات، والآن علينا تقديم المزيد. إذا خفضنا الاجور ١٠٪ فإننا سنضمن الحصول على هذا العطاء، وهو أمر سيكفل لنا البقاء – وأيضاً استمراركم في العمل – لمدة عام."

رفض العمال أي تخفيض في لأجور، وعندها لم يجد المدير إلا التخص من ١٠٪ من العمالة، ووافق العمال على العمل زمناً إضافياً بدون أجر للتعويض عن النقص في العمالة.
رغب العمل في خفض الأجور إلى المستوى المقبول في ما يتعلق بتلبية حاجاتهم المعيشيه ولكنهم رفضوا خفضها إلى المستوى الذي لن يمكنهم من تلبية تلك الحاجات. إذا أصر المدير لإداري على مزيد من الخفض فقد يؤدي ذلك إلى خلق

عمالة غير محفزة. لا شك أن الكثير منهم كانوا سيتركون العمل، أو ربما أدى ذلك إلى إضراب، لكن العمال ظلوا محفزين ويعملون لساعات إضافية دون أجر. بالطبع سيظلون محفزين طالما بقيت أجورهم أعلى من المعدل الذي يعتبر معقولاً.

يعد أمراً هاماً تلبية حاجات المرتبة الوسطى، وعادة لا يترتب عن زيادة إشباع هذه الحاجات أي تحفيز دائم. ويبين هذا أن كثيراً من مبادرات الحافز المادي تصبح غير فعالة بعد فترة من الزمن، ففي البداية يرى العامل ضرورة الأشياء التي بإمكانه شراؤها بالمال الإضافي، وسيعمل عندها من أجل نيل الحافز المادي. وبمرور الوقت ليس بإمكان الحافز المادي شراء الأشياء الضرورية (فقد تم شراؤها من قبل)، وقد يرى العامل أن الجهد والتوتر المبذولين أكثر قيمة لنيل الحافز المادي.
وينطبق الشيء نفسه على أحوال مكان العمل. أرجع إلى المثال في الفصل الثاني حين عاين ايلتون Elton ظروف العمل في معمل محطة الكهرباء الغربية. وجد ملتون أن الإنتاج يعتمد على الاهتمام الذي أبدته الإدارة لفرق العمل أكثر منه عن ظروف العمل.

دراسة حالة

زرت في إحدى المرات مصنعاً لإنتاج الفطائر يرجع تشييده

إلى ٩٠ عاماً خلت، كانت مكاتب العاملين بائسة. على الرغم من ذلك كانت الروح المعنوية عالية ونوعية الإنتاج ممتازة. وبعدها بفترة قصيرة انتقلت الشركة إلى مصنع ضخم حيث المنشآت جديدة وفاخرة، إضافة إلى احتوائه على جمنازيوم. ولدهشة الإدارة، وعلى الرغم من المحافظة على الجودة العالية للمنتجات، كانت الروح المعنوية متدنية مقارنة مع الأحوال في المصنع القديم، وازدادت نسبة التغيب عن العمل .

كانت روح العمل معاً كفريق عالية في المصنع القديم ؛ فقد كان العاملون متضامنين معاً من أجل تجاوز قصور وعيوب المعدات والمنشآت. نتيجة لذلك كان يتملكهم شعور الإنجاز. أما المصنع الكبير فكان كبيراً والمعومات أوتوماتيكية. لم يعد العمال يسيطرون على ما يفعلون – كانوا فقط يقفون على الحزام الدوار. إن تحسن ظروف العمل لم تحفز العاملين، كما أن عدم سيطرتهم على ما يفعلون ثبط همتهم.

رأينا في الفصلين، الثاني والثالث، كيف تؤدي تلبية حاجات المرتبة العالية للعاملين إلى تحفيزهم، وفي المقبل كانت تثبط الهمم عندما تنخفض عن المستوى المطلوب. وفي مصنع الفطائر كانت الحاجة إلى الحرية – بعض التحكم على العملية – قد قلت وبذلك قل التحفيز.

ينتج تثبيط الهمة من :

١- خفض حاجات المرتبة المتوسطة أقل من المستوى المقبول.

٢- خفض حاجات المرتبة العالية أقل من المسوى الراهن.

ويمكن أن يترتب على ذلك:–

١-مكان العمل والممارسات التنظيمية.
٢-الزملاء.
٣-الوظيفة نفسها.
٤-رئيس العمال (وهذا يمكن أن تكونه أنت)
قد ناقشنا مكان العمل والممارسات التنظيمية (مثال الدفع) من قبل سنناقش موضوع الزملاء في الفصل التاسع تحت (الفرق) وبحثنا موضوع الوظائف وتصميمها من قبل - والآن سنأتي إلى موضوع الرؤساء.
هل تذكر بعض الأشياء الرئيسة التي يستطيع بواسطته مدير ما من تثبيط همة العاملين معه؟ قد تتذكر بعض الأشياء التي تعرضت لها من رؤسائك في الماضي والحاضر وأدت إلى تثبيطك.
أتوقع أن تكون لديك قائمة وأن تشتمل على-
* رفض تفويض السلطات.
* متقلب المزاج.
* غير قادر أو لا يرغب في المدح.
* عدم إطلاع العاملين على الأمر.
* عدواني وصعب المزاج.
سأكون بالطبع مثبط الهمة لو كان رئيسي بتلك المواصفات (وفي الواقع كان أحد رؤسائي يمتلك كل تلك المواصفات).
سنعاين كل واحدة من تلك المواصفات، وسنرى لأي مدى تكون مثبطة - وكيف يمكننا تجنبها بأنفسنا.

رفض تفويض السلطات

لماذا يرفض الناس تفويض سلطاتهم إلى الآخرين؟

يمكن إيراد أربعة أسباب رئيسة:

١- عدم الثقة في قيام المرؤوس بالعمل.

٢- اعتقادهم أنهم وحدهم قادرون على أداء الوظيفة بشكل جيد.

٣- قلقهم من فقدهم السيطرة /أو السلطة.

٤- لا يدركون أن تفويض السلطة من الأشياء المحفزة - (غير مدربين).

بالنظر إلى هذه الأشياء مجتمعة يمكننا القول أن هؤلاء الناس يفتقرون إلى الثقة بالنفس من أجل تفويض سلطاتهم إلى آخرين. إذا كنت متأكداً أنك لن تثبط همة العاملين معك بفرض إعطائهم التفويض بالتصرف، فعليك أن تشعر بالثقة عندما تمنح أحداً تفويضاً بالتصرف.

امنح التفويض إلى من تثق فيه.

الإشراف (لفترة من الزمن) يولِّد الثقة .

ستبدأ بالإشراف على عدد من العاملين، وبافتراض تمكنهم من أداء أعمالهم على نحو جيد، فإنك ستبلغ مرحلة الثقة فيهم لقيام بالمهمات جيداً، وبعدها يمكنك تفويضهم.

عليك التفكير ملياً قبل تفويضك لأحد الأشخاص وعليك أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية:-

* هل الشخص المراد تفويضه قادر على القيام بالمهمة؟
* هل يمكنه القيام بالمسئوليات دون إشراف مستمر؟

• هل سيلجأ إليك طلباً للمشورة عندما تواجهه المشاكل؟
إذا كانت إجابتك بنعم - فعليك تفويضه؟ عند إعطائك شخصاً ما تفويضاً فإنك تحفزه بشكل قوي، أما إذا فوضت أحداً غير جدير بالتفويض فإنك ستثبطه، لأن ذلك الشخص لن يؤدي العمل على النحو المطلوب، وسيكون غير مسرور من النتيجة؛ وبالتالي فإنه لن يشبع احتياجه لتحقيق الذات والشعور بالإعتداد بالنفس!

دراسة حالة

يدير فريد محلاً للخردوات، وقد تم تعيين كمال معاوناً له في عمله قبل أسبوعين. جاء أحد العملاء إلى المحل بينما كان فريد يهم بالذهاب إلى المصرف قبل مواعيد الإغلاق. كان العميل يرغب في خلطة من مجموعة من الألوان؛ ولما كان فريد يهم باللحاق بمواعيد البنك فقد قال لكمال: " عليك تولي الأمر" ثم أردف قائلاً " التوجيهات مكتوبة على الماكينة". لم يستخدم كمال الماكينة من قبل. وعلى الرغم من اعتقاده باتباعه لخطوت، فقد أخطأ في مزج اللون المطلوب. نزعج الزبون للأمر مما أثار انزعاج فريد وقال: " هذا الدهان لن يكون مفيداً لأي كان، لقد كلفني ذلك مالاً كثيراً ".
انزعج كمال من الأمر. كان يعتقد أن أداءه في العمل جيد، ولكن يبدو أنه ارتكب خطأ كبيراً - وهو خطأ أدى إلى انزعاج فريد. وبعدها بأسبوع وجد وظيفة أخرى.

لا يرغب الناس في الفشل! لم يرتكب كمال خطأ. ما كان لفريد أن يفوضه بالقيام بأمر لم يكن واثقاً من قدرته على القيام به.

تقلب المزاج

دراسة حالة

كان أحد رؤسائي متقلب المزاج و يغير رأيه على نحو منتظم في كل أمر! وفي أحد اجتماعات اللجنة قدمت تقريراً طويلاً استغرق إعداده يوماً كاملاً. لقد سلقني بلسان حاد أمام الحضور، قائلاً : إنّ تقريري لا يتعلق بالموضوع مدار البحث. وعندما أخرجت مذكرته التي أمرني بموجبها بإعداد التقرير، رد قائلاً " كان ذاك يوم السبت، واليوم الأحد – لقد غيرت رأيي."

لقد ثبط همتي!

الناس دائماً متقلبو الرأي لأنهم لا يتفحصون الأمور جيداً. إنهم يصدرون أحكامهم في عجلة، ويصدرون التوجيهات على هذا الأساس. ولاحقاً، عندما يقلبون الأمر جيداً، فإنهم يتوصلون إلى قرار مختلف. يبدو هذا الأمر للعاملين تقلّباً في الرأي –وفي الحقيقة فإنّه افتقار إلى التفكير. عليك أن تقلب الأمر من كل جوانبه قبل إصدارك للقرارات. والبعض الآخر متقلب لأنه يفتقر إلى رؤية واضحة.

دراسة حالة

في صباح يوم ما طلبت عائشة من مديرتها السماح لها بالخروج من العمل مبكراً بحوالي ساعة من الزمن لاصطحاب ابنها من المدرسة لأن جارهم الذي يقوم بهذا الواجب كان مريضاً يومها. رفضت المديرة طلب عائشة. وبعدها بأسبوعين قدم شخص آخر طلباً مماثلاً وافقت عليه المديرة. غضبت عائشة لذلك وقدمت شكوى إلى مدير العاملين.

يصيب الناس الفتور عندما يتأثرون في العمل أو الحياة. وإذا عانوا من تقلب مزاج أحد الأشخاص فإن ذلك يؤدي إلى تثبيط همتهم. أما أولئك الذين لا يشملهم نطاق ذاك التقلب في المزاج فقد يبدو الأمر مثيراً للضحك. كان تقلب مزاج رئيسي مدعاة للتسلية في الأقسام الأخرى التي كانت لا تتأثر من تقلبه في الرأي.

عدم المدح

توصلت إلى أن عدم المدح يشكل أكبر مثبط للهمم. كان رئيسي ذاك الذي لا يستقر على رأي-لا يمدح أحداً، وقد وجد الناس من المستحيل العمل معه....

دراسة حالة

كانت صديقتي سعاد تعمل مدربة في إحدى الشركات الضخمة. كانت تعمل بعيداً من المركز الرئيسي للشركة، وتأتي فقط مرة في الشهر للاجتماع مع رئيس قسم التدريب. كانت

هذه الاجتماعات تركز على العمل الذي لم ينجز أو العمل الجديد الذي يتوجب إنجازه. لم تقدم لسعاد عبارة مديح واحدة. أزعج ذلك سعاد خاصة أن سجلها كان الأفضل. وكان من تدربهم تتم ترقيتهم أكثر من غيرهم. بعد ثلاث سنوات تركت العمل لتؤسس مركزاً استشارياً خاصاً. وعندما سلمت استقالتها قال لها رئيسها "لا افهم لماذا تستقيلين وأنت أفضل العاملين ؟، إن هناك ترقية تنتظرك نهاية هذا العام."

كنت متأكداً أن سعاد ستبقى في الشركة لو تم مدحها على مجهودها الكبير. كانت تستمتع بعملها ولكنها كانت تشعر أن جهودها غير معترف بها. كانت بحاجة إلى الاعتراف بتحقيق ذاتها ولكن....

فكر لحظة في العاملين معك. كم مرة مدحتهم في الأسبوع الماضي؟

توصلت إلى أن التعلم مهارة لا يسهل اكتسابها عندما أصبحت مديراً. من السهل جداً مراقبة ما يفعله الناس، وما قاموا بأدائه على نحو خاطئ. بالفعل توقفت عن التفكير في الأعمال التي يقوم بها الناس على نحو جيد، والتي يمكن مدحها. يكتسب هذا صعوبة خاصة للذين يؤدون أعمالهم على نحو سيئ. تعلمت أن المدح كان هاماً بالنسبة لهم.

من السهل تقبل الناس للنقد البناء للأشياء التي لم يفلحوا في أدائها جيداً، في حالة مدحهم على الأشياء التي قاموا بها وأدوها على نحو طيب. لقد تعرفت إلى مدير، هو السيد سالم، الذي كان بارعاً على نحو خاص في هذا الشأن.

دراسة حالة

عندما يود سالم انتقاد أحد العاملين فإنه يدعوه إلى مكتبه. وعندها يمضي وقتاً في مناقشة عامة حول العمل ويمدح أحد الأعمال التي أنجزت بشكل جيد مؤخراً؛ وبعدها يبدأ في توجيه نقده البناء. أذكر أن الناس كانوا يخرجون من مكتبه بعد هذه الجلسات وهم أكثر رغبة في البذل والعمل. وعندما تحريت الأمر مع سالم قال: " إنها تأخذ وقتاً من النقد المباشر، ولكن النتائج دائماً أبقى."

كان سالم دائماً ينهي النقاش قائلاً: "حسناً". كان يقول ذلك حتى بعد جلسة من النقد البناء. وكان يقول: " بالرغم من كل هذا فإنني أعتقد أن أداءك جيد." كانت هذه آخر الكلمات التي يتذكرها الناس منه.

إن الطريق الأمثل للمديح أن يكون بالشكل الذي يعزز الفعل المطلوب. تتضمن هذه العملية ثلاثة مجالات:-

* أولاً: وصف الفعل الذي يجب مدحه.
* ثانياً: المديح.
* ثالثاً: إعطاء سبب المديح.

دراسة حالة

لقد أنجزت عملاً كبيراً، عزيزي حسين بكتابتك كل تفاصيل مكالماتي الهاتفية، إنني أقدر ذلك كثيراً، أشكرك. كان ذلك

عاماً خاصة ان إحدى تلك المكالمات كانت توجيهات مهمة تتعلق بتسميم الرسالة التالية.
ليست هناك صعوبة في معرفة العمل الذي يجب مدحه، أو أهمية ذلك للشركة.

فقدان الاتجاه

هناك قواسم مشتركة بين كل من فقدان الاتجاه والتقلب في الآراء عندما يتعلق الأمر بالعاملين فهم يبلغون معلومات غير مكتملة ومتناقضة - وهو ما يؤدي إلى تثبيط الهمم.

دراسة حالة

كنت أعمل في وقت سابق في شركة كانت مكاتب العاملين فيها في صالة مفتوحة. وفي إحدى المرات زار الرئيس مكاتب لعملي وعلق قائلاً" هذا المكان غير مرتب وغير مناسب للعمل. لابد من عمل شيء من أجل ترتيبه." لم تكن المديرة تعرف ما الذي يتوجب عليها فعله. قامت بإصدار أوامرها بدهان المكان ورتبته جيداً وأستاجرت زهريات من شركة مختصة حتى تضفي "رونقاً" على المكان. وبعد ذلك بستة أشهر جاء الرئيس مرة أخرى، واشتد غضبه عندما رأى الزهريات وصاح قائلاً" أريد مكتباً، لا مكاناً لتصفيف الشعر". ثبط ذلك

القول همة مديرة المكتب. لقد فعلت ما بوسعها في غياب أي توجيهات واضحة من الرئيس.

كان يجدر بالمديرة سؤال الرئيس عن الذي يريده بدقة. كان الرئيس سريع الغضب ولذلك خشيت المديرة سؤاله.

هل أنت متأكد من إعطائك دائماً التوجيهات الواضحة لمرؤوسيك؟ لا أقصد بالطبع توجيههم في كل صغيرة وكبيرة– لأن ذلك يعني امتناعك عن تفويضهم بالمسئوليات. هل يعرف العاملون معك ما الذي تريدهم أن يفعلوه وهل هم على حق؟ هل تتذكر أي مواقف لم يعمل فيها مرؤوسوك ما طلبته منهم؟ إذا كان الأمر كذلك، فإن هذا يعني أحد أعراض فقدان الاتجاه.

عدم إطلاع العاملين على مجريات الأمور

تدرك معظم الشركات اليوم، على الأقل نظرياً ، قيمة الاتصال. وتمتلك معظم الشركات الضخمة دوريات منتظمة. ونجد أن معظم المديرين لا يهتمون بموضوع الاتصال وإطلاع العاملين معهم على مجريات الأمور؛ وذلك لاعتقادهم أن أي نظام اتصال رسمي يمكن أن يشكل بديلاً معقولاً.

هل تطلع العاملين معك دائماً على مجريات لأمور؟ أم تفاجئهم بأن القرارات التي تتعلق بمسئولياتهم، أي باتخاذها نيابة عنهم؟ إن كان الأمر كذلك فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط الآخرين

همتهم وإلى إشباع حاجات المرتبة العليا مثل التصور الذاتي.

العدوانية وحدة الطبع

كنت أعمل في شركة كان نظام اتصالاتها كلاسيكياً-كان لشركة أنظمة اتصال كثيرة مثل المجلات، اجتماعات للعاملين إلخ. على أية حال، بدأت الشركة في إدخال نظام حاسب آلي جديد دون استشارة أي من العاملين الذين سيعملون بتشغيل النظام الجديد. وعند تصميم المكتب الجديد لم يستشر أي من العاملين في ما يتعلق بتصميمه. ونتيجة لذلك لم تكن برامج الحاسب الآلي مناسبة لاستخدام الشركة، مما توجب معه إعادة تصميم المكتب في نواحي كثيرة بعد شهرين من التركيب. شعر عدد من العاملين بعدم الحماس لأن أحداً لم يعرهم اهتماماً. لو كان قد تم سؤالهم عن نظام الاتصال في الشركة لأجابوا أن الشركة تمتلك أفضل نظام اتصال داخلي بين الشركات البريطانية.

دراسة حالة

كنت أعمل مع فاضل أحد المديرين في شركة ضخمة للتلفزيون والاتصالات. كانت ضغوط العمل كثيرة على فاضل، فكان يغضب لأبسط الأمور ويهدد بإنزال العقوبة إذا لم تنجز المهمّات في الوقت المحدد. كان فاضل يبعث الخوف في نفوس مرؤوسيه-وكثير من العاملين تركوا العمل بعد شهور. وفي

بعض الأحيان، عندما تسير الأمور بشكل أفضل كان يبدو ودوداً ومرحاً. وكان يمكن أن يدعو أياً من العاملين لتناول فنجان قهوة بعد العمل، كما كان يجلب الأزهار لسكرتيراته. وعندما تتكلم معه عن مشاكلك كان يبدو أبوياً، وكان دائم الاهتمام بأمر العاملين معه. للأسف لقد نسوا الزهور وتذكروا لحظات غضبه وحدة طبعه.

يشكل العمل مع رئيس حاد الطبع عاملاً مثبطاً للهمة- حتى في ظل تقديرك للضغوط التي ينتج عنها هذا التوتر وحدة الطبع. إحدى مشاكل حدة الطبع أننا لا ندركها في أنفسنا. ومن الضروري النظر إلى المواقف التي تزعجنا من العاملين، ونسأل أنفسنا: " هل ما أثار غضبنا هو سوء تصرف أحد العاملين معنا، أم كان ذلك لسبب آخر ؟."

إن لم يكن هناك سبب معقول للانزعاج فإنك بحاجة إلى النظر في ما إذا كنت قد تعرضت لضغوط مثل فاضل. وبمجرد إدراكك أنك تتعرض للضغوط ،يمكنك اتخاذ اللازم للحد منها. إن صب جم غضبك على العاملين معك فقط قد يفضي إلى تقليل شعورهم باحترامهم لذواتهم.

خلاصة

* يجب إشباع حاجات المرتبة المتوسطة. عادة لا تنتج هذه إلا قليلاً من التحفيز إذا زادت عن المستوى المرضي. على أية حال، فإنها إذا تدنت عن المستوى المرضي فإن الناس يصبحون غير محفزين. إن حاجات المرتبة المتوسطة تتضمن الأمان الوظيفي و لراتب والوضع الاجتماعي وظروف العمل.

* ينتج عدم التحفيز من تدني حاجات المرتبة العالية بأقل من المستوى الراهن.

* أعتقد ُن الأسباب الرئيسة التي تبعث على عدم الحماس هي:-

* رفض تفويض المسئوليات لآخرين.

* التقلب في الرأي.

* عدم اقدرة أو الرغبة في تقديم المدح للعاملين.

* الافتقر إلى الرؤية الصائبة.

* عدم إطلاع العاملين على مجريات العمل.

* العدوانية وسوء الخلق / الطبع

أسئلة

١- هل يمكنك القيام بثلاثة أشياء دون أن تدرك حقيقة قيامك بها- مما قد ينتج عنه عدم حماس العاملين؟

٢- ما هي العوامل التي اعتقد فريدريك هيرتسبورغ أنها مثبطة للهمة إذا تدنت عن المستوى المقبول؟

٣-باعتقادك ما الأمر الذي يثبط همتك أنت أكثر؟

٤-هل تقوم بأي شيء يمكن أن يؤدي إلى تثبيط همة العاملين معك؟

أجوبة

١- يمكنك الاختيار من :

* رفض تفويض المسئوليات لآخرين.
* التقلب في الرأي.
* عدم القدرة أو الرغبة في إزجاء المديح للعاملين.
* الافتقار إلى الرؤية الصائبة.
* عدم إطلاع العاملين على مجريات العمل.
* العدوانية وسوء الخلق / (الطبع).

٢- هي الأمان الوظيفي والراتب والوضع الاجتماعي وظروف العمل- تشكل كل هذه الأشياء حاجات المرتبة التي يتوجب إشباعها - ليس زيادتها.

٣-و ٤. لا يمكنني إعطاءك الإجابة عن هذه الأسئلة، وهي، عى أية حال، مهمة للغاية. وأعتقد انك ستقضي بعض الوقت في التفكير فيها.

الفصل الخامس

الأداء المحفز

الفصل الخامس

الأداء المحفز

تحديد الأهداف

يمكن تعزيز التحفيز بالتحديد الأفضل للأهداف. إن تحقيق هدف ما يشبع حاجات المرتبة العالية يعد تحقيقاً للذات والشعور بالاعتداد بالنفس. إن المدح لتحقيق هدف يشكل تعزيزاً لهذه العملية.

دراسة حالة

في كثير من أندية خفض الوزن يقوم رواد النادي بتحديد أوزان معينة يلتزمون علناً أمام غيرهم بتخفيضها، وعندما يتم ذلك فإنه يثير التصفيق والتشجيع. كان جمال ينال التشجيع والاستحسان عندما يتمكن من خفض وزنه إلى الحد الذي أعلنه. وفي بعض الحالات كانت تمنح، على نحو منتظم، شهادة بتحقيق الأهداف المعلن عنها.

تم تحفيز جمال لأنه حدد هدفاً سهل المنال وتم مدحه لتحقيقه ذاك الهدف وبهذا الأسلوب فإنه من المرجح خفضه وزنه أكثر منه عند محاولته الأمر بمفرده في المنزل. وتستخدم بعض الشركات الأمريكية طريقة مماثلة مع مندوبي المبيعات لديها؛

حيث يكون هناك اجتماع أسبوعي وفيه يمدح المدربون الذين يحققون الأهداف التي تم تحديدها.

يمكننا استـخـدام هذه الطريقـة في ظروف عملنا من أجل التحفيز لأداء عالٍ.

لقد تم تحديد خمس قواعد ذهبية لتحقيق الأهداف والتعزيز بوساطة المديح وهي :-

١-حدد أهدافاً ممكنة التحقيق. سيكون من الأفضل تحديد أهداف صغيرة أكثر من هدف كبير.

٢- كن دقيقاً عندما تمدح أحداً عند تحقيقه هدفاً معيناً. بيِّنْ بدقة الشيء الذي تم مدحه.

٣- إزجاء المديح مباشرة عند تحقيق الهدف-وليس متأخراً.

٤-يكون المديح من الرئيس أكثر تحفيزاً من الحافز المادي.

٥-كن على سجيتك-فإن المديح العفوي أكثر تحفيزاً من المتوقع.

إذا رجعنا إلى نادي إنقاص الوزن يمكننا قول الآتي:-

١- تم تحديد عدد معين من الباوندات لإنقاصه.

٢- يجب ذكر الوزن المحدد الذي تم إنقاصه دائماً.

٣- تقديم المديح حالاً.

٤- يقوم رئيس النادي بتقديم المديح قبل الآخرين.

٥- يقوم رئيس النادي أحياناً بمنح شهادة.

يمكنك معرفة السبب في نجاح هذه الأندية!

تظهر التجربة أن عملية تحديد أهداف واضحة، والسعي من أجل تحقيقها، هي أكثر تحفيزاً من النجاح الحقيقي. من أجل رسم وتحديد أهداف محددة للعاملين معك عليك التأكد من الآتي -

١- الفهم والتعرف على الأهداف بسهولة.
٢- الأهداف يمكن تحقيقها.
٣- الأهداف معقولة.
أن يكون ممكنا لك وللعاملين معك معرفة متى يمكن تحقيق الأهداف.

هل تتذكر مواقف في عملك نجحت فيها في تحديد أهداف معقولة للعاملين معك؟ هل تتناسب تلك الأهداف مع المعايير السالفة الذكر؟

إن تحديد أهداف مناسبة وتقديم المديح لإنجازها يعادل في القيمة التحفيز نفسه.

مشاريع محفزة

عرفنا في الفصل الثاني أن الحافز المادي يعد من حاجات المرتبة الوسطى؛ وإذا تدنى عن المستوى المقبول فسيصبح الناس غير محفزين، كما قد يتركون الشركة؛ أما إذا زاد عن المستوى المقبول فإنه لا يشكل أي تحفيز.

إذن كيف يمكننا استخدام مشروع محفز كمشروع طويل الأمد ودائم التحفيز؟ ما العمل؟

تشكل المشاريع المحفزة مجالاً معقداً وتقدم توفيراً طويلاً لعدد كبير من الاستشاريين. في اعتقادي إن مشاريع الحافز المادي

التي ترتبط ببساطة بالبدلات النقدية مآلها الفشل في نهاية المطاف.

دراسة حالة

كانت وظيفتي الأولى في الصناعة باحثاً في موضوع التحفيز والبدلات المادية في مصنع للبلاستيك، وسرعان ما وجدت أن تلك كانت لعبة. كان العاملون يحاولون الغش في الدفتر للتأكيد على أنني غير مدرك للأداء الصحيح للمهمّات المنوطة بهم . وفي إحدى المرات أنفقت ثلاثة أيام أراقب عاملاً يملأ حاوية بالسوائل من مضخات بترول تحول لإضافة تلك السوائل إلى القماس من أجل الخلط. كان طوال الوقت يضع قدميه على الأنبوب إلى فتحة المضخة الطرفية. كان السائل يأتي بنصف السرعة. وفي إحدى الليالي جئت بنفسي وراقبت زمن معدل التدفق الصحيح للجوالين في الدقيقة باستخدام المضخة بنفسي(دون وضع قدمي على الأنبوب) واستخدمت هذه الحسابات لمشروع الحوافز.

توصلت إلى أن مشاريع الحافز هذه محدودة التطبيق، فهي في الغالب تشكل بؤرة للمواجهة أكثر منها وسيلة لزيادة الأداء. سيعمل الحافز المادي ومشاريع التحفيز على المدى الطويل، بتضافرهما معاً، إلى إشباع حاجات المرتبة العليا.
هل تتذكر مشروع الحافز المادي الذي ناقشته في الفصل الثالث؟ قد تحتاج من أجل التذكر قراءة المثال مرة أخرى.

إن السبب في صلاحية المشروع ربطه بحاجات المرتبة العليا. لقد شعر المندوبون أن عليهم التحكم في عملهم. لقد منحتهم قدرتهم على تحديد الأهداف وتحقيقها مما أشعرهم بتحقيق ذواتهم وشعورهم بالاعتداد بالنفس. تنجح المشاريع التحفيزية على نحو أفضل عندما تربط بأهداف معينة.

التدريب والنصح

لماذا يعتبر التدريب محفزاً؟

أعتقد أن هناك سببين:-

١- التدريب في حد ذاته يمكن أن يكون محفزاً. فعندما تحدد الأهداف وتتحقق خلال التدريب فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الذات وإلى الشعور بالاعتداد بالنفس. يشعر الناس بالاعتداد بالنفس كما يدركون الحقيقة القاضية بإنفاق الوقت والمال في التدريب، وهي تنعكس إيجاباً على الشركة.

٢-تدريب العاملين لتحسين أداء وظائفهم (على الأقل هذا ما يبتغيه التدريب) عندما يؤدون بشكل أفضل فإنهم يشعرون بالاعتداد بالنفس وتحقيق الذات.

ولذلك فالتدريب له تأثير قصير المدى في الفترة التي تفضي إلى التدريب، وأثناء التدريب، وإلى تأثير بعيد المدى بعد التدريب. لا يدوم هذا التأثير إلى ما لا نهاية؛ إذ يجب أن يكون التدريب عملية مستمرة من أجل الحفاظ على التحفيز.

بالطبع يجب أن يكون الناس محفزين ليتعلموا خلال التدريب يجب أن ينالوا المهارات التي يوفرها التدريب، كما يجب أن يقتنعوا بأهمية المهارات التي بإمكانهم اكتسابها باعتبارها أشياء جديرة بالاكتساب. تفرض الشركة التدريب، وتتحقق عملية التعلم فقط بالمشاركة الهادفة والراغبة من العاملين.

إذا كان للتدريب أن يصبح محفزاً و ناجحاً ،فإذن:-

* يجب على العاملين أن يتدربوا .
* يجب أن يشعر العاملون باستفادتهم من التدريب.
* يجب أن يهدف التدريب إلى تحديد أهداف ومن ثم إلى تحقيقها .
* يجب 'ن تكون المهارات المكتسبة ذات معنى للمتدرب.

لن نقوم بمناقشة طرق التدريب الشكلية بالتفصيل. على أية حال، هذك عمليتان ترتبطان بالتدريب وتعتبران من وظائف المدير العادي بوصفهما محفزين كبيرين. هاتان العمليتان هما التعلّم والتدريب - المدرب والنصح. ترتبط هاتان العمليتان بوظائف جديدة ومهارات جديدة أو تدبير علاجي للمهارات الراهنة.

والتدريب عملية يعهد فيها المدير لأي من الأشخاص مهمة مساعدة اعاملين في اكتساب أو تطوير المهارات أثناء الوظيفة

- على النحو نفسه الذي يدرب فيه مدرب التنس اللاعب.

والناصح هو الشخص الذي يعينه المدير لمساعدة أحد العاملين في وظيفة جديدة(أو، نادراً، في مهارة جديدة) وهو يكون متمرساً على الوظيفة وجاهزاً لتقديم النصح عند

الطلب، ولكنه لا يقوم بأي تدريب-ليس كالمدرب.
ويعتمد اختيار المدرب أو الناصح عادة على ما يفتقده المتدرب (الموظف)، فإن كان يفتقر إلى المهارة(مدرب)، أو إن كان يتمتع بالمهارة ولكن الوظيفة تعتبر بالنسبة له جديدة فيجب أن يعين له ناصح. المدرب يعتبر خبيراً، بينما الناصح موجه.

دراسة حالة

في إحدى الجامعات الكبيرة كان يقدم لكل محاضر ناصح، ويكون الناصح محاضراً يتمتع بالخبرة ، فكان يعقد اجتماعين مع المحاضر الجديد لتزويده بالخطوط العامة لتفيده في القيام بواجبات عمله على الوجه الأمثل. ويكون الناصح بعدها حاضراً للإجابة على الاستفسارات وسداء النصح في السنة الأولى.

ويكون بعض المحاضرين غير مطلعين على طرق التدريس المستخدمة في الجامعة، وبذلك يعين له ناصح. ويحضر المحاضر المعين محاضرة يقدمها المدرب حتى يرى كيفية تقديمها. وبعدها يحضر المدرب/الناصح المحاضرات الثلاث الأولى التي يقدمها المحاضر الجديد. وفي نهاية كل محاضرة يقدم المدرب التوجيه ويحدد المحاضر المشاكل كما يقترح التدابير اللازمة من أجل تجوز تلك المشاكل.
يمكن بالصبع معرفة تداخل وترابط أدوار كل من المدرب والناصح. يمكن أيضاً استخدامهما معاً.

يحتاج المدرب إلى مهارات شخصية متداخلة من أجل التحفيز أثناء التدريب، على النقد أن يكون مباشراً، ولكن دائماً بيان لمشاعر المدرب. فعلى سبيل المثال يجب على المدرب عدم القول "لقد قمت بطباعة التقرير بشكل رديء."، أو أكثر قسوة من ذلك بقوله " إنك ترتكب كثيراً من الأخطاء عند طباعتك التقرير." وبدلاً عن ذلك يمكنه القول: " لقد لاحظت أن التقرير الذي قمت بطباعته يحتوي على بعض الأخطاء القليلة الصغيرة، مما قد يؤدي إلى عدم إعطاء انطباع جيد عن أدائك أمام الآخرين. كيف تعتقد بالإمكان ضمان طباعة التقرير على نحو أكثر دقة؟"

يمكنك أن تلاحظ أن النقد كان عن تقرير طبع للتو- وليس تعميماً عن كل التقارير. لقد تم بيان المشاكل وتم توجيه سؤال من أجل تشجيع النقاش حول المشكلة.

يحتاج المدير كمدرب إلى الآتي:-

* التعرف على كوامن التطور لدى العاملين.
* التعرف على المهارات الجديدة التي يتوجب اكتسابها.
* التأكد من رؤية الموظف بمعرفته فوائد التطورات واكتساب المهارات الجديدة.
* تسهيل عملية التطوير أو الاكتساب عن طريق التدريب.
* تحديد التطوير والأهداف وإعطاء التوجيه اللازم والمنتظم عن التقدم المحرز.

* إعادة تقويم الموقف بانتظام.

ومن أجل إنجاز ذلك يحتاج المدير إلى –

* الملاحظة.
* الاستماع.
* السؤال.
* التحليل.

وبعدها فقط يجب اتخاذ القرار وفقاً للأسلوب المناسب.

يجب أن يكون الناصح أحد الأشخاص المتمرسين في الوظيفة بحيث يكون متمكناً من تقديم النصح اللازم، وأن يكون مرجعاً للإجابة عن كل الاستفسارات.

إذا لم يقدم التدريب أو النصح فإن الموظف سيصبح أقل تحفيزاً. إن الحقيقة القاضية أن لا أحد يهتم بتقديم المساعدة والنصح سيقلل من احترام الذات. سيقومون بارتكاب الأخطاء وسيؤثر ذلك مرة أخرى على احترام الذات والشعور بالاعتداد بالنفس.

عند تقديم التدريب أو النصح بشكل جيد فإن الموظف سيشعر بالتحفيز، لذا فإنه سيتم تعزيز احترام لذات والشعور بالاعتداد بالنفس بالنسبة للعاملين بحقيقة أن أحدهم يعتقد أنها أكثر قيمة على نحو كاف من أجل تكريس الوقت لتدريبهم.

.لتحفيز عن طريق التقويم .

نجد في معظم الشركات نوعين من التقدير . رسمي وغير رسمي. يتم إعداد التقدير الرسمي على أساس منتظم-عادة يكون سنوياً. أما التقدير غير الرسمي فقد يتم إعداده في أي وقت يرغب فيه المدير.

وفي العادة فإن التقدير هو الوقت الذي يقوِّم فيه كل من المدير والموظف أداء الأخير وتحديد نواحي القصور وإيجاد الوسائل والخطة اللازمة من أجل الانطلاق للأمام. يتضمن التقرير السنوي عادة مراجعة الراتب. وفي بعض الشركات، حيث تسود الشجاعة، فإن الموظف يقوم أيضاً بتقويم أداء المدير!

يتم هذا في العادة بشكل جيد.

ويجعل تقويم الأداء الجيد الطرفين يشعران بأنهما حققا شيئاً هاماً.

يكون تقويم الأداء السيئ مثبطاً للهمة.

دراسة حالة

كان أداء معاوني في العمل ويدعى فيصل سيئاً للغاية. وعند إطلاعي على تقارير أدائه السابق كانت تشير إلى أدائه الجيد، إذ لا يشير تقرير واحد من بينها إلى أي قصور في الأداء. كان نتيجة ذلك عدم ترشيحه لأي دورة تدريبية . وعند نقاشي معه أدرك انني غير راض عن أدائه، مما أدى إلى انزعاجه . ترتب على ذلك أيضاً شعوره بعدم الاعتداد بالنفس وعدم تحقيقه لذاته... كان مُحْبطاً .

وبعد نقاش طويل معه توصلنا معاً إلى أنه لن يؤدي أداء طيباً في وظيفته الحالية لأنها لا تناسبه. لقد ظل في هذه الوظيفة لمدة ٢٠ عماً! اتفقنا مع مدير العاملين على نقله إلى مكان آخر في الشركة-واستقر الرأي على انضمامه إلى ستديو التصميم

حيث مجال العمل فيه يناسب مواهبه. وبعد عام كان أدائه ممتازاً كمعاون مصمم. كان سعيداً ويشعر بتحقيق ذاته.
تجنب المدراء السابقون الدخول في نزاع مع فيصل، فقاموا بتدبيج تقارير مادحة لأدائه وزيادة راتبه. كان ذلك بالطبع بعيداً عن خدمة مصالحه، فقد ظل يعمل لمدة عشرين عاماً في وظيفة لا تناسبه. وفي الثانية والخمسين من عمره عثر على الوظيفة التي يشعر فيها بالتحفيز- التصميم: لقد أهدر عشرين عاماً من عمره في وظيفة لا تناسبه.
إذا كان لتقويم ما أن يكون محفزاً، فيجب أن يوفر الوسائل التي تشبع حاجات المرتبة العليا. يجب أن يرى العاملون أن نتائج التقويم ستعمل على تعزيز أهدافهم وتساعدهم على تحقيق ذواتهم؛ بهذا النحو سيكونون محفزين وسيتحسن أداؤهم. يعني هذا أن التقويم يجب أن يركز على تحسين التحفيز.

يعني هذا أن التقويم يجب أن يستند إلى الأهداف، كما يجب أن يساعد على تقويم تلك الأهداف عن طريق التدريب والنصح أو جتماعات التقدم المنتظمة (التقويم غير الرسمي) مع المدير. يجب تقديم المديح لتحقيق الأهداف التي يجب توثيقها في تقارير التقويم الرسمية. يمكن فقط بوساطة هذه العملية أن يتحول التقويم إلى أداة للتحفيز.
بعض الإشارات للتقويم:-
* أعلن دائماً عن التقويم مقدماً من أجل إعطاء فرصة جيدة للإعداد.

* الاتفاق على زمان ومكان محددين، وموضوعات محددة للنقاش.
* ضمان الإعداد الكامل من كل من الطرفين. إن الإعداد من جانب الموظف يماثل في الأهمية الإعداد الذي يقوم به المدير.
* قد يرغب العاملون في إدراج موضوعات للمناقشة. يجب تشجيع ذلك.
* العثور على مكان مناسب لإجراء التقويم بعيداً عن الإزعاج.
* يجب أن يغطي الاجتماع الآتي:

أ- إجراء تقويم للتأكد من تحقيق الموظف للأهداف السابقة.

ب- المديح يجب أن يقتصر على تحقيق الأهداف.

ج- تعريف حاجات التطوير خلال التدريب.

* التأكد من أن الأداء غير المرضي يتم تعريفه على نحو لا يعمد إلى التهديد، وأن يتم الاتفاق على حل مناسب.
* التأكد من رؤية العاملين عن كيفية استفادتهم من المقترحات المقدمة.
* تلخيص استنتاجات التقويم جيداً بوساطة الكتابة.

خلاصة

تتضمن الأدوات التحفيزية القوية أمام كل مدير تحديد الأهداف والمحفزات والتدريب وتقديم النصح والتقويم.

تعمل هذه المحفزات من أجل إشباع حاجات المرتبة العليا لتحقيق الذات والشعور بالاعتداد بالنفس. من المهم تذكر ذلك قبل بداية استخدام هذه الأدوات.

سيحفز العاملون عندما يكون بإمكانهم إدراك أن النتائج ستكون في نهاية المطاف لمصلحتهم.

أسئلة

١- ما هي أفضل وسيلة لمساعدة موظف ليعرف ما هو الأداء السيء؟
٢- كيف يمكن تحسين الأداء السيء؟
٣- كيف يمكن تصحيح الأداء السيء حتى يصبح محفزاً؟

أجوبة

١- في الغالب بوساطة تقويم رسمي أو غير رسمي إذ يمكن أن يساعد في تحديد الأداء السيء.
٢- يمكن تحسين الأداء عبر تحديد الأهداف المتفق عليها مع أساليب تحقيقها إذ ستتضمن التدريب والنصح.
٣- الأداء السيء يكون مثبطاً، سيحول دون إشباع حاجات المرتبة العليا كتحقيق الذات والشعور بالاعتداد بالنفس .إن الأداء الجيد، إضافة إلى المدح، يكونان محفزين قويين بتوفير تحقيق الذات والشعور بالاعتداد بالنفس.

الفصل السادس

أسلوب القيادة والتحفيز

الفصل السادس

أسلوب القيادة والتحفيز

توصلت دراسة عن أنماط القيادة في أندية الصبيان إلى توزيعها في الفئات التالية:

* دكتاتورية: حيث يقرر القائد.
* ديمقراطية: حين يتم التوصل إلى القرار بوساطة المجموعة بعد النقاش.
* استشارية: يعمل كل فرد وفقاً لما يروق له مع حد أدنى من تدخل القائد.

وتشير دراسات أخرى إلى أننا لو وضعنا الدكتاتورية في جانب، والديمقراطية في الجانب الآخر، لكان ممكناً وضع كثير من أنمط القيادة في منطقة وسطية بين الجانبين؛ والأسلوب المناسب لأي موقف سيعتمد على الموقف المعين.

دراسة حالة

إن كنت قائداً لفريق وهو يتعرض للنيران فإنك بحاجة إلى التصرف السريع لتفادي القتل. إذن، القيادة الدكتاتورية في هذه الحالة هي الأنسب. ليس الأمر في حاجة إلى النقاش.

وإذا كنت قائداً لفريق من العلماء تدرس أفضل السبل لهبوط التالي في القمر فإنك ستحتاج إلى قيادة ديمقراطية للتأكد من

الاستفادة التامة من خبرات المشاركين. إن أي قائد دكتاتوري قد يتوصل إلى قرار سريع مما قد تترتب عليه عواقب وخيمة .
يمكن حصر المواقف في مكان ما بين هذين الطرفين، ومعظم أنماط القيادة مناسبة للتحفيز؛ اعتماداً على الموقف المعين.
هل تتذكر موقفاً إدارياً كانت القيادة الدكتاتورية هي المناسبة وآخر كانت القيادة الديمقراطية هي المناسبة ؟
أعتقد أن لقيادة الدكتاتورية تكون أفضل في الأزمات الكبيرة، أو عندما تكون المهارات الخاصة للمدير مطلوبة على وجه السرعة.

دراسة حالة

كان حمدان مديراً لبقالة ضخمة. وفي إحدى الليالي الشتوية، قبل عيد الأضحى، حدث قطع كهربائي في المناطق المحيطة عند الخامسة مساء. انطفأت الأنوار داخل البقالة وتوقفت أدراج النقود، وكان هناك أكثر من مئة زبون داخل البقالة. قامت الإدارة بتدريب حمدان على الحالات الطارئة؛ و بالطبع فإن اللجوء إلى كتيبات الإرشاد سيستغرق وقتاً طويلاً أما الدعوة لعقد اجتماع فلم تكن بالطبع واردة.
أرسل حمدان أحد معاونيه لتشغيل المولد الكهربائي، وهو أمر يستغرق عشرين دقيقة، وطلب من العاملين سحب البطاريات من ارفف لبقالة وإضاءتها بعد وضعها في الممرات لتساعد الزبائن، كما حول تشغيل أدراج النقود من الكهرباء إلى البطارية، ووقف وسط البقالة يشرح للزبائن الموقف. ويعد

عشرين دقيقة أي بعد تشغيل المولد الكهربائي عادت الأمور إلى نصابها. وفي هذه الأثناء كان الزبائن قادرين على الاستمرار في التسوق ودفع قيمة مشترياتهم.

وبعدها بشهور زرت البقالة، وأخبرني عدد من العاملين عن افتخارهم بحمدان واحترامهم لأخذه زمام المبادرة وسيطرته على الموقف في تلك الأزمة. وقال لي أحدهم إننا سنعتمد عليه دائماً؛ لقد ساعد نمط القيادة الدكتاتورية، في الظرف المناسب، على تحفيز العاملين مع حمدان.

ستتذكر بلا شك عدداً من المواقف كان نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل. أعتقد أن هذا الأسلوب مناسب بشكل أفضل في الأحوال التي لا تتطلب الحاجة لاتخاذ قرار سريع وحين لا ينفرد المدير وحده بالخبرة والمهارة.

سيكون العملون أكثر تحفيزاً عند استخدامك نمط القيادة المناسب للظروف. في معظم الأحوال فإن الأسلوب سيعمد إلى الغاية الديمقراطية للاستمرارية الدكتاتورية–الديمقراطية. تذكر أنه في أي شركة ستكون هناك أوقات تتطلب القيادة الدكتاتورية–وفي بعض الوظائف القليلة حيث تكون مطلوبة دائماً.

دراسة حالة

يعقد حمدان مدير البقالة اجتماعات أسبوعية منتظمة مع معاونيه، وفي هذه الاجتماعات يعمل حمدان لضمان مساهمة الآخرين

كل عضو في النقاش، وفي حالات كان لا يحضر متعمداً ويكلف أحد معاونيه بمسئوليه الاجتماع ويخبره بما دار فيه وما اتخذ من قرارات. وبهذا الأسلوب استطاع أن يثمن وجهات نظر المعاونين ويثق فيهم لاتخاذ القرارات المعقولة. كان حمدان يتمتع بمعاونة فريق من المعاونين المحفزين.

عيث بمراجعة أسلوب قيادتك. هل تغير للظرف المعين؟ عليك دائماً بالتفكير ملياً في أسلوب القيادة المناسب في الموقف الذي تواجهه. سيضمن هذا أقصى تحفيز للعاملين معك الذين يرغبون في من يقودهم في الحالات الطارئة، وفي استشارتهم في الظروف العادية.

أساليب القيادة والمشاكل

إن لمشكلة الرئيسة لأسلوب القيادة هي ما يتعلق بالتحفيز عند ستخدامك لأسلوب القيادة الخاطئ لموقف معين. لقد ذكرت في وقت مبكر أن هناك أساليب للقيادة بين طرفي كل من القيادتين الدكتاتورية والديموقراطية، والرئيسي بين "طرفي" هذه يمكن وصفها بالاستشاري. وأسلوب القيادة الاستشارية يعني أن القائد يستشير العاملين قبل اتخاذه القرار.

وأساليب القيادة الرئيسة الثلاثة هي:

* الدكتاتورية :فيها ينفرد القائد بصنع القرار.

* الاستشارية . فيها يستشير القائد العاملين معه وبعدها يتخذ قراره.

* الديمقراطية حيث يشكل كل من القائد والعاملين معه مجموعة و يتخذون قراراً مشتركاً.

سيحفز العاملون عند استخدام أسلوب القيادة الأمثل للظرف المعين، وسيحدث العكس عند استخدام أسلوب القيادة الخاطئ لظرف المعين.

ادرس السيناريوهات التالية. ما هو أسلوب القيادة المناسب لكل حالة للحفاظ على التحفيز؟

١- يحتفل العاملون دائماً بعيد الأضحى بعد العمل. يتوجب اتخاذ قرار حول مكان وزمان الاحتفال (وفقاً للميزانية المعتمدة من قبل الشركة).

٢- تعطلت ماكينة إرسال البريد قبل إرسال البريد الأخير.

٣-على مدير المبيعات اقتراح ميزانية للسنة القادمة إلى المدير الإداري.

٤-على لجنة المكتب برئاسة المدير الإداري أن تقرر ما هي الدوريات التي يجب توزيعها في شركة للأبحاث.

١- أعتقد أن هذه قضية واضحة لقيادة ديمقراطية. على المدير أن يسمح للعاملين باتخاذ القرار فيما يتعلق بأين ومتى يتم الاحتفال. وعلى المدير، كعضو في الفريق، أن يدلي بدلوه. وقد يشير إلى أن انعقاد الحفلة يوم الجمعة سيكون أفضل إذ إن ذلك من شأنه أن يسمح للعاملين بالنوم في الصباح التالي.. قد تستاء المجموعة من اتخاذ قرار كهذا، وعندها فستكون غير محفزة.

٢- نظراً لأنه تبقت ساعة واحدة فإنه لا يوجد وقت للنقاش.

على المدير أن يرسل أحد العاملين إلى البريد لإحضار الطوابع الكافية وبذلك سيكون ممكناً إرسال البريد.

٣- على مسئول المبيعات أن يكون مسؤولاً مسئولية شخصية عن الميزانية. من غير المناسب اتخاذ قرار دكتاتوري في ما يتعلق بالميزانية. وبالمقابل فإنه من غير المعقول السماح لفريق المبيعات باتخاذ قرار تترتب عليه مسئوليته. عليه أن يستشير فريقه، والسماح بالنقاش، وبعدها فليتخذ قراره ستناداً إلى الاستشارات.

٤- إذا أمر صعب! إنني على ثقة أن المدير لن يكون دكتاتورياً. سيكون قراراً ديمقراطياً بوساطة اللجنة إن كانت تتضمن عددا من الاخصائيين ذوي الخبرة. سيكون من الأفضل أن يكون القرار استشارياً–على اللجنة أن تنتدب عدداً من الأفراد ذوي الصلة –وبعدها تقرر.

لا يترتب على اتخاذ القرارات الكبيرة دائما المشاكل! إن المشكلة الكبرى في السيناريوهات السابقة تلك التي قد يسببها القرار حول حفلة أعيد الميلاد. إن فرض زمان ومكان محددين قد يسبب الاستياء وعدم التحفيز لفترة من الزمان.

ما الذي يدعوك إلى أن ذلك قد يتسبب في حدوث مشكلة؟

أعتقد ن العاملين سيشعرون بأنَّ لهم الحق في اتخاذ القرار في ما يتعلق باحتفالهم بأعياد الميلاد؛ لذا فإن حرمانهم من هذا الحق سيجرح كبريائهم. سيعتقدون أن الإدارة لا توليهم أي اهتمام بعدم ثقتها فيهم بأمر يتعلق

باتخاذ قرار يتعلق باحتفالهم بأعياد الميلاد، سيشعرون بأنهم لا حول لهم ولا قوة في حياتهم الخاصة، بهذا سيحرم العاملون من إشباع حاجتين من حاجات المرتبة العليا.

إن الأسلوب الدكتاتوري في صنع القرار والذي أدى إلى تحفيز العاملين في حالة البقالة، سيؤدي لا محالة إلى تثبيط همة العاملين في الاحتفال بعيد الأضحى.

عليك في حالة اتخاذك لأي قرار أن تفكر في الآتي:-

١) الزمن المحدد لاتخاذ القرار-هل هو عاجل أم هناك وقت النقاش ؟.

٢) من سيكون مسؤولاً عن اتخاذ القرار؟

٣) هل سيكون العاملون جزءاً من عملية صنع القرار، أم سيتم استشارتهم فقط؟

عند التفكير جيداً في هذه الأسئلة ستقرر أي أسلوب للقيادة ستستخدمه من أجل اكتساب التحضير ، ومن ثم المحافظة عليه .

بحثنا في القسم أعلاه كيف يتوصل القادة إلى صنع القرار ت وإعطاء الأوامر. وفي الفصل الرابع بحثنا الآثار التي يحدثها الامتناع عن التفويض، أو منح التفويض دون التأكد من صلاحيه الشخص في أداء المهمة. هناك علاقة بين التفويض وأسلوب القيادة.

نادراً ما يقوم القادة الدكتاتوريّون بتفويض غيرهم. إن التفويض معناه منح الثقة: التفويض باتخاذ القرارات ومنح الثقة اللازمة للقيام بذلك بشكل صحيح. إن التفويض الكامل يعني اتخاذ الشخص للقرارات-وفقاً لحدود مرسومة. أما القائد الدكتاتوري

فلن يفوض سلطة اتخاذ القرار-فقط التنفيذ.

دراسة حالة

كانت سامية تعمل مديرة مكتب لشركة محاسبين. وعند استقبال المكتب لأي عمل كانت تسلمه لأي من المحاسبين من أجل إكماله. وعند الانتهاء من العمل كانت تنفق وقتاً في مراجعته بحثاً عن الأخطاء قبل تسليمه إلى الزبون. أدركت سامية أنها أصبحت تعهد بكل العمل إلى آخرين- لم تعد تقوم بأي من تلك الأعمال بنفسها. في الواقع كان الآخرون يقومون بالعمل ولكن سامية لا تثق فيهم وتقوم بمراجعة عسيرة. لم تكن سامية تعهد بالمسئولية للعاملين معها. كان العاملون مثبطي الهمة وسرعان ما كانوا يتخلون عن العمل معها. لقد كانوا يشعرون بعدم المبادرة لعدم تمتعهم بثقة سامية.

وفي لنهاية سيتصدى متطوعون لمساعدة القائد الديمقراطي، اكثر من انتظاره أشخاصاً يعهد إليهم بإنجاز مهمات معينة.

دراسة حالة

كانت رحاب تعمل مديرة إدارة في إحدى المحلات الكبيرة. كانت رحاب ترأس سبعة معاونين في إدارة الخردوات. وفي كل يوم كانت تعقد اجتماعاً قصيراً قبل بداية العمل لتحدّد فيه المهمت، وبعدها كانت تبحث عن متطوعين لأداء المهام. عندما التحقت بإدارتها كنت حريصا أتصدّى متطوعا لكثير من

فلن يفوض سلطه اتخاذ القرار—فقط التنفيذ.

دراسة حالة

كانت سامية تعمل مديرة مكتب لشركة محاسبين. وعند استقبال المكتب لأي عمل كانت تسلمه لأي من المحاسبين من أجل إكماله. وعند الانتهاء من العمل كانت تنفق وقتاً في مراجعته بحثاً عن الأخطاء قبل تسليمه إلى الزبون. أدركت سامية أنها أصبحت تعهد بكل العمل إلى آخرين– لم تعد تقوم بأي من تلك لأعمال بنفسها. في الواقع كان الآخرون يقومون بالعمل ولكن سامية لا تثق فيهم وتقوم بمراجعة عسيرة. لم تكن سامية تعهد بالمسئولية للعاملين معها. كان العاملون مثبطي الهمة وسرعان ما كانوا يتخلون عن العمل معها. لقد كنوا يشعرون بعدم المبادرة لعدم تمتعهم بثقة سامية.

وفي النهاية سيتصدى متطوعون لمساعدة القائد الديمقراطي، اكثر من انتظاره أشخاصاً يعهد إليهم بإنجاز مهمات معينة.

دراسة حالة

كانت رحاب تعمل مديرة إدارة في إحدى المحلات الكبيرة. كانت رحاب ترأس سبعة معاونين في إدارة الخرئوات. وفي كل يوم كانت تعقد اجتماعاً قصيراً قبل بداية العمل لتحدد فيه المهمات، وبعدها كانت تبحث عن متطوعين لأداء المهام. عندما التحقت بإدارتها كنت حريصا أتصدى متطوعا لكثير من

المهمّات وبعدها اكتشفت أنني أقوم بمعظم المهام! قبل لتحقق بإدارتها تطوع المعاونون الآخرون بالقيام بالحد الأدنى، وبعدها أصبحت رحاب تقوم بالعمل وحدها.

لو كانت رحاب ترغب في متطوعينً ليتصدوا للعمل لكان عليها رصد حوافز مالية لتضمن تطوع العاملين. كانت هذه تتضمن كلمات المديح مثل" حسناً رحاب، فقد تطوعت بعمل الكثير هذ اليوم، لقد ساعدتني كثيراً، إنني أشكرك." كان هذا من شأنه تحفيز رحاب.

في العادة فإن التفويض في أسلوب القيادة الديمقراطي. يجب إجراء نقاش حول المهمّات المتوجب إنجازها، إذ يذكر الناس ما يفضلونه والأوقات التي يوجدون فيها. وبعدها يقوم المدير بتفويض البعض لإنجاز المهمّات: وعندها الاهتمام بضمان أقصى حد من الحرية. وعندما يكون ذلك ممكناً، فإن تحديد الوقت المناسب لأداء المهام يجب أن يُترك إلى الشخص الذي تم تفويضه؛ سيكفل هذا احترام الذات-وهو محفز قوي.

دراسة حالة

كان عصام، وهو مدير إدرة اخر كنت أعمل معه، خبيراً في هذ الأمر. كان عصام يفوض أمر إعادة الترويج لمنطقة ما قائلاً" لا أعتقد أن المبيعات في تلك المنطقة في حالة سيئة، ربما تستطيع تغيير الوضع من أجل زيادة نسبة المبيعات." وبعد تغيير الأوضاع كان كريماً في تقديم المديح. كان المدراء

الآخرون يعمدون إلى إعطاء توجيهات قاطعة عمّا الذي يتوجب فعله، وبالتالي مصادرة مبادرة العاملين. كان الأسلوب الذي يتبعه عصام يؤدي إلى جعل العاملين محفزين على الدوام، أكثر من أقرانهم في الإدارات الأخرى. لقد اعتادوا على التفكير والتصرف وفقاً لمبادرتهم الخاصة. لقد منحهم ذلك الرضا عن أدائهم والاعتداد بالنفس.

يعد نمط القيادة أمراً هاماً في عملية التحفين، وذلك في كل من عملية صنع لقرار والتفويض بالسلطات؛ إن كان كلاهما مناسبُ ومتطلبات الموقف، فإن ذلك سيؤدي إلى التحفيز الجيد للعاملين.

قبل تخاذك أي قرار أو قيامك بتفويض أي سلطات، عليك بتفكير جيداً في الأمر الماثل أمامك، وبعدها اتخذ قرارك حول النَمط الأنسب من أنماط القيادة الذي يتوجب اتباعه. قد يجد معظم الناس أنهم يستخدمون النمط الاستشاري أكثر– ولكن هناك مواقف يكون استخدام النمطين الدكتاتوري والديمقراطي أفضل. عندما يكون عمل الفريق هو الطريقة المفضلة للعمل، فإن الإدارة الديمقراطية تكون عادة الأفضل. لقد عالجنا هذا الأمر في الفصل التاسع.

خلاصة

١- أنماط القيادة الرئيسة هي :–

(١) الدكتاتورية: حيث يقرر القائد.

(٢) الديمقراطية حيث يتم التوصل إلى القرارات من قبل

المجموعة بعد النقاش.

(٣) الاستشاري: حيث يقرر القائد بعد استشارة العاملين معه.

٢- إذا نظرت إلى النمط الدكتاتوري من جانب، والديمقراطي من الجانب الآخر، فإنه توجد بين الاثنين عدة أنماط من القيادة يعتمد نمط القيادة الأفضل للموقف المعين على الموقف المعني.

٣- ستضمن تحفيز العاملين باختيارك نمط القيادة الأفضل في الموقف المعين.

٤- يعتمد تفويض المسئوليات على نمط القيادة. نادراً ما يقوم القادة الدكتاتوريون بتفويض الآخرين، بينما يسأل الديمقراطيون منهم عن متطوعين، أما القادة الذين يتبنون نمط القيادة الاستشاري فإنهم لا يتوانون عن التفويض.

٥- تتطلب معظم المواقف قيادة تتبنى نمط القيادة الاستشاري، ولكن ستكون هناك مواقف تتطلب نمط القيادة الدكتاتوري أو الديمقراطي. سينتج التحفيز فقط من تبني نمط القيادة المناسب للموقف.

أسئلة

١- ما هي أنماط القيادة الرئيسة؟

٢- ما هو نمط القيادة الذي تتطلبه معظم المواقف؟

٣- لماذا يرتبط نمط القيادة بالتحفيز؟

٤- ما الروابط بين نمط القيادة والتفويض؟

أجوبة

١-أنماط القيادة الرئيسة هي النمط الدكتاتوري والديمقراطي والاستشاري. دعه يمر، دعه يعمل، لا يمكن اعتباره نمطاً من أنماط القيادة، إذا شئنا الدقة، لأنه لا يتضمن أي نوع من القيادة.

٢-تتطلب معظم المواقف الإدارية العادية نمط القيادة الاستشاري؛ والاستثناء الرئيس عندما يكون عمل الفريق الأسلوب العادي.

٣-ينتج تحفيز الناس عندما يتناسب نمط القيادة مع الموقف، وستثبط همتهم عندما يحدث العكس. على سبيل المثال، عندما يواجه العاملون موقفاً معيناً يشعرون فيه بضرورة تبني نمط القيادة الديمقراطي-ولكنك إن تبنيت نمط القيادة الدكتاتوري-فسوف تثبط همتهم.

٤ نذراً ما يعمد القادة الدكتاتوريّون إلى تفويض غيرهم، بينما يبحث القادة الديمقراطيون عن متطوعين، أما الذين يتبنون النمط الاستشاري فيقومون بتفويض الآخرين.

الفصل السابع

الاختلاف

الفصل السابع

الاختلاف

تحدثت، حتى الآن، عن التحفيز على نحو قد يخلف الانطباع بأن كل البشر يتم تحفيزهم بمستوى واحد- ولكن الأمر ليس كذلك. سننظر في هذا الفصل في أمر التحفيز الفردي، وكيف يمكننا تعريفه واستخدامه.

تستخدم بعض أنظمة المكافأة الدقيقة طرقاً متعددة للتحفيز، وهذه بعض الأمثلة:-

١- أجر أساسي جيد-من أجل إشباع حاجات المرتبة الوسطى.

٢- خطة مكافآت عن العمل الإضافي-بوضع أسماء الذين يمنحون المكافآت في لوحات الإعلان مع التهنئة-من أجل إشباع حاجات المرتبة العليا.

٣- "سحب خاص" لمن يحققون أعلى المكافآت مع حافز إجازة لمدة أسبوع-وتعد مثل هذه الأشياء تعزيزاً للمكافآت.

توضع مثل هذه الخطط المعقدة بوساطة استشاريين متخصصين في علم النفس التنظيمي. وهناك، لحسن الحظ، بعض المبادئ الرئيسة التي يمكن استخدامها عند النظر إلى رد فعل الأفراد للتحفيز.

تدفع الناس إلى العمل أسباب مختلفة؛ هل يمكنك ذكر بعضها؟

بعض الأسباب التي فكرت فيها تشمل مايلي:

(١) يحتاج معظم الناس إلى المال، ولذلك يعملون تحقيق هذا المطلب.

(٢) يستمتع معظم الناس بصحبة الآخرين وإقامة العلاقات الاجتماعية معهم. يعد هذا الجانب الاجتماعي للعمل هاماً للغاية للبعض.

(٣) بعض الناس يصيبهم الملل إن لم يجابهوا تحديات ذهنية. يقدم العمل تحدياً مثالياً.

(٤) يستمتع بعض الناس بشكل خاص بالعمل ويقومون به من أجل المتعة.

(٥) يعمل بعض الناس للتعويض عن أشياء أخرى في حياتهم. قد يكونون غير سعداء. قد يستطيعون في العمل ممارسة بعض السيطرة. أيضاً قد يرغبون أن يكونوا مستقلين.

(٦) يحتاج بعض الناس إلى إطار في حياتهم–قد يقدم العمل مثل هذا الإطار.

(٧) يحتاج بعض الناس إلى المديح ويحتاجون إلى احترام الآخرين لهم، قد يحقق العمل لهم ذلك.

يمكن تلخيص هذه الأشياء في ثلاثة موضوعات هي:–

(١) تتعلق بالناس.

(٢) تتعلق بالمهمّات .

(٣) تحقيق الذات.

ينطبق هذا التصنيف البسيط بشكل متساوٍ على العاملين والمدراء والقادة. وفي حالة القيادة فإن الناس الذين يعملون في مجالات "تتعلق بالناس" في المقدمة من المرجح تفضيلهم أسلوباً ديمقراطياً، والذين يعملون مع/في مجالات تتعلق بالمهمّات" قد يفضلون أسلوباً دكتاتورياً.

يعمل الناس لأسباب تعتبر خليطاً من هذه المجالات، ويكون أحد المجالات أكثر أهمية من المجالات الأخرى في كثير من الحالات. إذا قدر لنا

تعريف الأسباب التي يعمل من أجلها الناس، فإننا سنكون قادرين أيضاً على معرفة أفضل الطرق من أجل التحفيز.
مثلما رأينا من قبل فإن الرواتب الرئيسة يجب أن تكون في مستوى مقبول؛ وعند زيادتها عن هذا الحد المقبول فإنها لا تثمر أي تحفيز إضافي لأي مدة زمنية. وإذا تدنت عن المستوى المقبول فإنها من المرجح أن تسفر عن ترك الناس للشركة. وفي هذا الفصل سننظر في الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل، غير تلك التي تتعلق بالرواتب الأساسية. وسيكون أمراً مفرغاً منه أن الناس يدفع لهم حد أدنى مقبول من الرواتب.

المجالات التي تتعلق بالناس

تعد هذه مجالات اجتماعية في المقام الأول:

- الرغبة في الاختلاط، وأن يصبح المرء جزءاً من جماعة من الناس.
- الرغبة في القيادة والسيطرة.

يمكنك التعرف على الناس الذين تدفعهم إلى العمل الرغبة في التفاعل الاجتماعي مع الآخرين. إنهم يحبون الكلام والاختلاط. إنهم لا يرغبون في مجرد العمل دون الاتصال بالآخرين. بعضهم يفضل أن يكون رئيساً آمراً، وأن يستشار من أجل تقديم النصيحة.

هذه بعض أمثلة:

دراسة حالة

تعمل فريال في مصنع لتعبئة البيض. كانت تحضر مبكراً وتقضي عشرة دقائق تتجاذب أطراف الحديث مع الآخرين في غرفه تغيير الملابس قبل ذهابها إلى موقع الإنتاج. وكانت دائماً تشاهد وهي تضحك وتتحادث بينما هي منهمكة في العمل، فضلاً عن وجودها في الطاولة الأكثر صخباً أثناء تناول الغداء. كانت فريدة تعمل بين الساعة ٩,٣٠ صباحاً حتى الساعة ١٢,٣٠ بعد الظهر لأنه كان لها ثلاثة أطفال في المدرسة.

كانت فريال سعيدة بانتظام أبنائها الثلاثة في المدرسة. وبالرغم من المتعة التي تجدها في الاعتناء بهم عندما كانوا صغاراً في المنزل، فقد كانت ترحب بأي فرصة تمكنها من الخروج ومقابلة الناس. كان المال الذي تحصل عليه من العمل هاماً. فبدونه ما كانت ستتمكن أسرتها من قضاء إجازات مرحة و سعيدة. كانت أيضاً تقدر إلى حد كبير ملاقاة أصدقائها في العمل-معظمهم كان يأتي من المناطق المجاورة مثلها. كانت والدة فريال تعنى بالأطفال في إجازات المدرسة.

على الرغم من أن المال كان هاماً بالنسبة لها، إلا أن ما يحفزها أكثر كان الحياة الاجتماعية في العمل. ما هي التغييرات في العمل التي قد تؤدي إلى عدم تحفيزها؟

دراسة حالة

تم تعيين مدير جديد للمصنع. لقد لاحظ الثرثرة الزائدة بين العمال أثناء العمل، وقدر أن ذلك يؤثر على الإنتاج. قام المدير بتركيب مكبر صوت ودفع من أجل إذاعة محطة الإذاعة المحلية وبذلك كان الصوت عالياً مما تعذر معه مواصلة الثرثرة. ارتفعت معدلات الإنتاج ولكن بعدها بأسابيع تركت فريال وبعض زملائها العمل. وجدت الشركة صعوبة في العثور على عمال جدد.

كان المدير مصيباً في اعتقاده أن الثرثرة قد أدت إلى خفض معدلات الإنتاج؛ ولكنه لم يدرك أنه بإيقاف الثرثرة قد أزاح سبباً رئيساً لمجيئهم للعمل. وبتعذر مواصلتهم للثرثرة غادر البعض ووجدوا وظائف أخرى. وبعدما ذاعت الأخبار عن ظروف العمل السيئة في المنطقة مما جعل التوظيف صعباً.

كيف كان من الممكن معالجة الأمر دون أن يؤدي ذلك إلى عدم التحفيز؟

دراسة حالة

كان الوضع مختلفاً تماماً في مصنع آخر لتعبئة البيض حيث تتحدد أهداف الإنتاج في لوحة الإعلانات ويظهر معها الأرقام التي تم إنجازها. كان فريق من العمال يجتمع أسبوعياً(كلهم متطوعون) حيث يدفع لهم أجر نظير العمل الإضافي، وذلك من أجل مناقشة أساليب تحقيق هذه الأهداف. تغيب المدير بعض

المرات ولكنهم كانوا يبلغونه ما يتوصلون إليه. كانوا في كل شهر يقومون برحلة ترفيهية إلخ ... إضافة إلى إصدارهم نشرة شهرية تهتم بأخبار العاملين وأسرهم. كان العاملون يستمتعون باجتماعات تحديد الأهداف الشهرية إذ كانوا يتبادلون الخبرات ويبدعون أفكاراً جيدة عن زيادة الإنتاج. كانوا يتحادثون على خط الإنتاج ولكن ليس على حساب الإنتاج. وتجعلهم الرحلات الترفيهية والإصدارة الشهرية يشعرون بأنهم جزء من أسرة كبيرة.

تفهم مدير المصنع الحاجة الاجتماعية للعاملين معه. لقد استند إلى ذلك، وعمل من ثم على توظيف ذلك عن طريق الاجتماعات الشهرية الطوعية لتحديد الأهداف ومناقشتها. وكانت الرحلات الترفيهية مفتوحة بالنسبة للأسر مما أدى إلى جلب أسر العاملين إلى الجو الاجتماعي. بحث عدد قليل جداً من العاملين في المصنع عن وظائف أخرى؛ كما شكلت معدلات الإنتاج أعلى إنتاجية في المجموعة.

فكر ملياً في مكان عملك. هل يمكنك معرفة من من العاملين يدفعه إلى العمل أسباب اجتماعية، ومن منهم تدفعه الحاجة إلى المال؟

ستكون مندهشاً إذا لم يتبادر إلى ذهنك أية أمثلة. إن كنت ترغب في تحفيز مثل هؤلاء الناس فعليك التأكد من:

(١) أنك لم تثبط همتهم باستبعاد القدرة بالتمتع بالتفاعل الاجتماعي.

(٢) العثور على طرق للتحفيز باستخدام رغبتهم للتواصل الاجتماعي (بالطبع دون خفض معدلات الإنتاج).

بعض الأساليب الشائعة في التحفيز الاجتماعي تشمل –

(١) استخدام لوحات الإعلان للرسائل الشخصية والإعلانات.
(٢) توفير الأخبار، سواء كانت رئيسة أم فرعية.
(٣) تشجيع الرحلات الترفيهية المشتركة.
(٤) تكوين فرق العاملين لتبادل الآراء وإبداع الأفكار.
(٥) سلوك من المدير من شأنه تشجيع التحادث بما لا يؤثر على العمل.
(٦) اقتراح الأهداف وأرقام الإنجاز التي يمكن مناقشتها مع العاملين.

هناك بالطبع الكثير. عليك التفكير بالتي تتناسب أكثر مع عملك.

إذا كان أحد الأشخاص الذين يعملون معك يجد صعوبة في الانسجام في محيط العمل، فإنه يجب التفكير جيداً في كيفية إدماجه في مناخ العمل. هل هناك أشخاص مماثلون لمحسن في شركتك؟ كيف يمكنك تحفيزهم؟

المجالات التي تتعلق بالمهمّات.

تكون الوظيفة أكثر أهمية من الجانب الاجتماعي في العمل. لا يعني هذا انتفاء الجانب الاجتماعي من العمل؛ ولكن الوظيفة نفسها، ببساطة أكثر أهمية.

دراسة حالة

في أحد استشفيات الكبيرة كان هناك مختبر صغير للدم يعمل فيه أربعة فنيين. كان الطلب على اختبارات الدم كبيراً مما يستدعي عمل الفنيين لساعات إضافية. وعلى الرغم من

تعاني الأربعة في عملهم، فقد لاحظ المدير أن نسبة التغيب عالية أكثر من غيرها في الأقسام الأخرى. وبعد تحري الأمر اكتشف أن الأمر يرجع لأسباب تتعلق بالتحفيز. تناقشت مع الفنيين أنفسهم فوجدت أنهم يشعرون بالعزلة: لقد شعروا أن اختبارات فحص الدم التي يقومون بها أصبحت تكتسي طابعاً روتينياً حاداً وأصبحت بلا معنى.

قام المدير بتدبير يقوم بموجبه، كل مرة، أحد الفنيين بقضاء يوم مع أحصائي التحاليل والمرضة. كانت مهمتهم معرفة الأسباب التي توجب هذه الاختبارات في المعمل، ومن أجل تحديد أي تحسينات يمكن إدخالها.

ثبت أن الاختبارات، بشكل عام، كافية بشكلها الحالي. على الرغم من هذا فقد انخفضت نسبة التغيب. لقد شاهدوا بأم أعينهم فائدة الاختبارات التي يقومون بها، ودورهم في إنقاذ أرواح البشر. لقد شعروا أنهم جزء من فريق كبير. لقد اكتست المهمّات التي يقومون بها في المختبر دلالة وأهمية جديدتين.

يمكنك التعرف على الناس الذين يعد هذا جزءاً مهماً من عملهم، وذلك بالأهمية التي يضيفونها للمهمة التي يقومون بها. سيعمدون إلى وضع العمل في الأولوية، حتى يتأكدوا من إنجاز العمل بشكل طيب.

عند العمل بشكل رئيس في مجالات تتعلق بالمهمّات سيكونون محفزين أكثر.

هل بين العاملين معك من ينصب اهتمامهم فقط بالمهمّات التي يؤدونها؟ هل تعتقد أنهم يعون أهمية هذه المهام؟ إن لم يكن

الأمر كذلك فمن المرجح أنهم غير محفزين.

مجالات التطور الشخصي

تمثل هذه الحلقة الأقوى في ما يتعلق بالتحفيز.
ليس من السهل التعرف على الناس الذين تشكل لهم هذه المجالات جزءاً مهماً من العمل. إن لم يكفل العمل لهؤلاء تطورهم الشخصي فإن هذا بلا شك يعني أنهم غير مدركين لحاجات المرتبة العليا. قد يكونون غير مقتنعين بعملهم دون أن يقفوا على جليّة الأمر. ولهذا السبب من الأفضل افتراض أن كل العاملين لهم حاجة حقيقية في تحقيق ذواتهم وتطويرها.

دراسة حالة

عرفت أحد المؤلفين ممن كانوا يكتبون ابتغاء تحقيق المتعة الخاصة. كان يجد متعة في البحث و لكتابة، ولا يثير قلقه سواء نشرت كتبه أم لم تنشر. كان الدافع للكتابة هو تحقيق الذات، كان يستمتع بالعمل الذهني لم يكن عمله يستهدف إنجاز مهمة أو عمل معين، ولم تكن كتاباته مكتوبة بشكل جيد. كان تركيزه منصباً على البحث وحسب.
والبعض الآخر سيتوصل إلى تحقيق حاجات المرتبة العليا، وبالتالي تحقيق ذاته بوصفها الدافع الرئيس للعمل سواء كان

ذلك عن طريق التركيز على المهمّات أو الناس. قد يعملون لعدة سنوات ويكون استهدافهم التركيز على إنجاز مهمّات محددة، أو الطابع الاجتماعي للعمل، لكنهم في النهاية سيجدون أن الحاجة لتحقيق الذات هي الأكثر أهمية.

ويكون استجابة الناس لما يدفعهم للعمل هي تحقيق الذات أكثر من استجابتهم للمديح، ويكونون أكثر اهتماماً في التعلم وترقية أدائهم.

دراسة حالة

جاءت إلى فادية بعد أن أمضت عاما من التدريب بعد التخرج. لقد أمضت الأشهر الثلاثة الأولى في وظيفة كتابية تتمثل في إدخال نسبة كبيرة من البيانات في الحاسب الآلي. لم يبدُ عليها الاهتمام على نحو خاص بوظيفتها وكانت دائماً تتأخر عن مواعيد العمل.

وأخبرني مدرب فاديه أنها كانت محفزة للغاية عندما التحقت بالعمل، ولكن وظيفتها الأخيرة كانت مثبطة لها تماماً. وقد تردد أن فادية أخبرت إحدى زميلاتها في التدريب أنها تبحث عن وظيفة أخرى.

لقد تم توظيف فادية وخولت صلاحيات كاملة في ما يتعلق بمجال عملها. ورتبت مع الشركة لتمويل التحاقها بكورس في الإدارة، التعلم من البعد، في الجامعة المفتوحة وقد تطلب ذلك

مجهوداً كبيراً.

وجدت فادية في اجتياز منهج التدريب تحقيقاً لذاتها فقد مثل لها تحدياً. ووجدت راحة شديدة في أدائها الجيد لمسئولياتها واستمتعت بالمديح الذي تلقته. لم تكن مهتمة على نحو خاص في مهمة إدارة مسئولياتها في نطاق عمله الجديد، ولكنها وجدت متعة في التحدي الذهني في تحقيق أهدافها.

كان لفادية بعض الاهتمام بمهمّات العمل، ولكن اهتمامها الرئيس في تحقيق الذات. لقد بقيت لعدة أعوام حتى تغيرت الإدارة، حيث جعلتها أقل مسئولية فيما يتعلق بمجال عملها، وتزامن ذلك مع رفض طلبها لتمويل التحاقها بالكورس. لقد تركت العمل. لم تتم تلبية حاجتها لتحقيق ذاتها.

مدخل شخصي

لتحقيق أقصى قدر من التحفيز لا بد من تحفيز الفرد. ومن أجل القيام بذلك عليك أولاً الوصول إلى كل فرد وتحديد مجال اهتمامه- العمل، الجانب الاجتماعي وتحقيق الذات. أفضل وسيلة هي مراقبة الموظف أثناء العمل. فهناك بعض الاختبارات لتحديد نوعية الشخصية، ولكن ليس كل أساليب أنواع الشخصية تتبع أسلوباً موحداً. وهناك جدل حول ما إذا كان الشخص الاجتماعي أكثر تركيزاً على الناس، والانطوائي أكثر تركيزاً على المهمّات، وأن الناس الذين يحفزهم السعي لتحقيق ذواتهم يكونون أكثر ميلاً لعكس ذلك، ومن خلال

تجربتي فليس هذا دائماً صحيحاً!

عند معاينة فرد معين فأنت بحاجة إلى سؤال نفسك سلسلة من الأسئلة. وعلى نحو مثالي فإن هذا يجب أن يكون بعد التقويم إذ ستناقش مجالات ستساعدك في أن تكون إصدار حكمك موضوعياً. هناك كثير من الكتب المتاحة مع عدد من الأسئلة الهامة، إضافة إلى شركات متخصصة يمكنها أن تقوم بهذه الاختبارات.

يمكن أن تشمل الأسئلة النموذجية الآتي:-

هل للشخص علاقة جيدة مع الناس؟ هل يجد متعة في الحياة الاجتماعية في العمل؟

هل يظهرون أي مقدرات قيادية، ؟ هل يحبون أن يكونوا في موقع الزعامة؟

هل يميلون إلى التركيز على المهمّات الماثلة فقط ويهملون أي شيء آخر؟

هل هم انطوائيون أم جتماعيون؟

ما هو رد فعلهم على المديح؟

هل يعتمدون على الجماعة أم يعتمدون على أنفسهم؟

هل هم مهتمون بتحسين أوضاعهم؟

عند سؤالك نفسك سلسلة من الأسئلة كهذه، ف

فإنك ستكون قادراً على تكوين تقدير دقيق ومعقول عما إذا كان أحد الأفراد مدخله إلى العمل يتعلق بالجانب الاجتماعي أو إنجاز المهمّات أو تحقيق ذاته؛ وعندها ستكون قادراً على تحفيز ذلك الشخص. تذكر أن عدداً

كبيراً من الناس قد يجمعون خليطاً من هذه الأشياء.

خلاصة

١-يرغب الناس في العمل لأسباب تتعلق بهذه المجالات الرئيسة الثلاثة.

الجانب الاجتماعي.

مجال إنجاز المهمّات .

تحقيق الذات.

يفترض هذا احتياجهم الرئيس لأجر مقبول قد تم إشباعه.

٢- بتعريف واحد أو أكثر من هذه المجالات، باعتبارها السبب الرئيس الذي يدفع شخصاً ما للعمل، فإنك ستتمكن من التوصل إلى أفضل السبل من أجل توفير التحفيز.

٣- يمكنك تحديد هذه المجالات بشكل أفضل أثناء نقاش رسمي مثل التقويم، أو بسؤال نفسك عدداً من الأسئلة عن ذلك الشخص.

أسئلة

هل بإمكانك تحديد مجالات الحاجة التي تدفع الناس إلى العمل؟ أي تصرف ستتخذه من أجل تحفيزهم؟

١- يعمل معتصم في شركة طلاء في مهنة كاتب مواصفات. كانت وظيفته تسجيل التفاصيل المكتوبة بواسطة مندوبي المبيعات وتحويلها إلى مواصفات من أجل تصنيعها. وكان

المكتب الرئيس، حيث يعمل، يبعد حوالي خمسين ميلاً من المصنع-فكان يرسل المواصفات بواسطة الفاكس. كان معتصم حريصاً على أن يدقق في الأرقام أكثر من مرة. وكان في العادة يعمل في فترة الغداء إن كانت هناك مجموعة من الطلبات يتوجب عليه تعبئتها. كان هادئاً ولا يشارك في الحياة الاجتماعية في الشركة. وفي فترات لاستراحة، عند تناول الوجبات، كان يجلس وحيداً وهو يقرأ كتاباً في علم الأحياء-كان قد التحق بدوره مسائية في إحدى الكليات المحلية.

٢- كانت ميرفت تعمل في قسم الحسابات في شركة ضخمة للاستشارات الإدارية. كان مكتب الحسابات في الطابق لأرضي وكانت طاولة الاستقبال في طرف الطابق. كانت ميرفت مهتمة بالحياة الاجتماعية وفي أوقات تناول لوجبات كانت دائماً تجلس مع أحد زملائها و تثير نقاشاً كثيراً. وبإمكان المرء أن يلاحظ أن الملل سرعان ما كان يدب إليها بعد عمل متواصل لساعتين في الحاسب الآلي وبعدها تقوم بالتنقل في المكتب وهي تتجاذب الحديث مع الآخرين.

أجوبة

١- أعتقد أن مجال معتصم هو إنجاز المهمّات - على الرغم من توقه الشديد إلى التطور الشخصي. ربما يزور المصنع ليوم ليرى كيف يتم التعامل مع المواصفات التي يرسلها- وأيضاً

قد يذهب مع أحد مندوبي المبيعات حتى يرى كيف يتم التعامل مع طلباته. ويمكن للشركة أن تشجعه بأن تمنحه يوماً إجازة لمراجعة دروسه في الكلية قبل الامتحان. إذا تم التعامل معه على هذا الأساس فقد يؤدي إلى تحفيزه حين يهتم بمتابعه كيف يتم التعامل مع مواصفاته وبأن الشركة تدعمه في دروسه المسائية.

٢- أعتقد أن ميرفت من النوع الذي يدفعه إلى العمل الجانب لاجتماعي ولكن في مناخ يغلب عليه إنجاز المهمّات العملية. وأتساءل عمّا إذا كان بإمكاننا العمل في الاستقبال في أوقت تناول الوجبات. سيمكنها ذلك من مقابلة أناس مختلفين مما سيشبع حاجتها إلى التواصل الاجتماعي. سيوقف هذا أيضاً تنقلها المتكرر تسقطات للأخبار والدردشة.

٣-سيكون لكل وجهتا نظر مختلفتان عن كيفية تحفيز معتصم وميرفت. وعلى أية حال، يمكنك تحديد شخصية معتصم بوصفه محباً للاضطلاع بالمهمّات وبميوله و تكوينه النفسي الذي ينسجم مع الجانب العملي من العمل، أما ميرفت فمع الجانب الاجتماعي منه.

الفصل الثامن

تحفيز الناس صعبي المراس

الفصل الثامن

تحفيز الناس صعبي المراس

افترضنا، حتى الآن، أن الناس سيكونون سعداء من أجل تحفيزهم، ولكن هذا ليس الحال دائماً! وفي هذا الفصل سنركز على سبل تحفيز الناس الذين يثيرون مشكلة في ما يتعلق بالتحفيز.

السلوك غير المقبول

إحدى المشاكل الشائعة هي محاولة تحفيز الناس الذين يسلكون سلوكاً غير مقبول، وذلك من أجل جعلهم يسلكون سلوكاً قويماً. وعلى سبيل المثال، قد يستخدم أحدهم لغة سيئة مما تؤذي الآخرين، وترغب أنت في جعلهم يتخلون عن استخدام هذه اللغة. ومن أجل تحقيق ذلك يمكننا استخدام التحفيز الإيجابي، أو التحفيز السلبي(يشار إليه أحياناً بالتعزيز أو القمع).

وفي التحفيز الإيجابي فإن أي شيء مرغوب يمكن إعطاؤه، وأي شيء غير مرغوب فيه يمكن إهماله. وفي حالة التحفيز السلبي يحدث العكس، وينظر إلى التحفيز السلبي بوصفه عقوبة. وقد أثبتت الأبحاث أنه أفضل تأثيراً من التحفيز الإيجابي. ولهذا السبب فإننا سنتعامل فقط مع التحفيز الإيجابي في هذا القسم.

ومن أجل التحفيز لوقف السلوك غير المقبول في المقام الأول

فإنه يجدر النظر في ثلاثة أسئلة:–

(١) ما هو السلوك المقبول ؟ هل يمكننا تعريفه بدقة؟ على سبيل المثال "يميل ممدوح إلى استخدام لغة فظة عندما يتكلم مع الأعضاء العاملين الآخرين". كان ممدوح لا يستخدم تلك اللغة عندما يتعامل مع الزبائن.

(٢) ما الذي يعزز سلوكه السيئ ويجعله مستمراً ؟ فعلى سبيل المثال: عديد من زملاء ممدوح في المبيعات كانوا يضحكون من لغته الفظة، ويشجعونه عليها "

(٣) هل يمكننا بدقة معرفة السلوك الذي نرغب فيه ؟ على سبيل المثال نرغب في أن يكون ممدوح" لطيفاً مع الأعضاء العاملين مثلما هو مع الزبائن.

بإجابتنا على هذه الأسئلة الثلاثة نكون قد قمنا بتحليل الوضع. سنعرف ما هو السلوك السيئ إذن، أي شيء يعزز ذاك السلوك، وفي أي سلوك نرغب. والآن يمكننا معرفة أفضل الوسائل من أجل الحصول على أفضل تحفيز. ومن أجل ذلك يلزمنا الإجابة على هذين السؤالين :

(١) ما هي الأشياء التي تحفز ممدوحاً؟ قد يكون مما حفز ممدوحٌ رغبته في تحقيق ذاته واستعراض مهاراته أمام الآخرين.

(٢) ما هي الأشياء التي لا تثبط همة ممدوح؟ قد يكون ضمن هذه الأشياء سلوك العاملين في الحسابات فيما يتعلق بمصاريف مندوبي المبيعات.

والآن بعد قيامنا بتحديد هذين المجالين، يمكننا وضع خطة

الفصل الثامن

تحفيز الناس صعبي المراس

افترضنا، حتى الآن، أن الناس سيكونون سعداء من أجل تحفيزهم، ولكن هذا ليس الحال دائماً! وفي هذا الفصل سنركز على سبل تحفيز الناس الذين يثيرون مشكلة في ما يتعلق بالتحفيز.

السلوك غير المقبول

إحدى المشاكل الشائعة هي محاولة تحفيز الناس الذين يسلكون سلوكاً غير مقبول، وذلك من أجل جعلهم يسلكون سلوكاً قويماً. وعلى سبيل المثال، قد يستخدم أحدهم لغة سيئة ممّ تؤذي الآخرين، وترغب أنت في جعلهم يتخلون عن استخدام هذه اللغة. ومن أجل تحقيق ذلك يمكننا استخدام التحفيز الإيجابي، أو التحفيز السلبي(يشار إليه أحياناً بالتعزير أو القمع).

وفي التحفيز الإيجابي فإن أي شيء مرغوب يمكن إعطاؤه، وأي شيء غير مرغوب فيه يمكن إهماله. وفي حالة التحفيز لسلبي يحدث العكس، وينظر إلى التحفيز السلبي بوصفه عقوبة. وقد أثبتت الأبحاث أنه أفضل تأثيراً من التحفيز لإيجابي. ولهذا السبب فإننا سنتعامل فقط مع التحفيز الإيجابي في هذا القسم.

ومن أجل التحفيز لوقف السلوك غير المقبول في المقام الأول

تحفيز لجعل ممدوح يتخلص من سلوكه غير المقبول، ولتحقيق ذلك علينا القيام بالتالي:

(١) تحديد السلوك غير المقبول.
(٢) تحديد السلوك الذي يجب اتباعه.
(٣) الإشارة إلى من نستهدف تحفيزهم لتغيير سلوكهم.

وفي حالة ممدوح يمكننا القول:-

لقد لاحظت يا ممدوح أن العديد من العاملين في الشركة تستفزهم لغتك الفظة – وبدوري أعتقد أنها عدائية. لقد لاحظت أيضا أنك لا تستخدمها عندما تتكلم مع الزبائن. إننا نرغب في أن يتولى أحد مندوبي المبيعات مسئولية التحدث إلى فريق المحاسبين، حتى يكون بإمكانهم استيعاب متطلبات المبيعات عندما يتعلق الأمر بالمصروفات. باستخدامك لمهاراتك ومعارفك يمكنك أن تكون ذلك الشخص، ولكن استخدامك لهذه اللغة الفظة يجعل الأمر مستحيلاً. على أية حال، إن كان بإمكانك التعامل مع العاملين في الشهرين القادمين دون استخدام تلك اللغة الفظة، عندها سأكون مسروراً منك. أعتقد أن ذلك سيكون أكثر فائدة من أجل استيعاب إدارة المحاسبة لمشاكل المبيعات.

هذا بالطبع تبسيط مخل للعملية. سنحتاج إلى وقت أكبر للنظر في الموقف، ومن ثم من أجل تحفيز ممدوح. سنحتاج أيضاً لوقت أكبر لمناقشة الأمر مع ممدوح، أكثر مما أشرت إليه سبقاً. على الرغم من كل ذلك فإن المبادئ الرئيسة ما زالت ممكنة التطبيق. وفي المثال السابق سيكون محفزاً بإعطائه

الفرصة لعرض مهاراته، وسيكون حريصاً على التخلص من لأثر السيئ لسلوك إدارة المحاسبة. ومن أجل تحقيق ذلك فانه سيكون راغباً في تغيير سلوكه. وبعد عملية التحفيز الأولى للتغيير، سيكون ضرورياً تعزيز التغيير على أسس مستمرة. وفي المثال السابق قد يكون من المناسب أن تتكلم على نحو منتظم مع ممدوح، وأن تمدحه من أجل تغيير سلوكه، يمكنك على سبيل المثال القول:

ممدوح، لقد فرح أفر د أسرة المحاسبة بحديثك، كما أنني سعيد بالأسلوب الذي تتكلم به مع العاملين، وأتساءل عمّا إذا كان بإمكاننا أن نطلب منك أن تتكلم مع أحد أعضاء السكرتارية في الأشهر المقبلة؟

وعلى هذا النحو فإن عملية تغيير سلوك غير مقبول إلى آخر مقبول سيكون دائماً.

موهوب، لكنه يفتقد التحفيز

صادفت ذلك كثيراً في تجاربي، ويمكن بشكل عام تصنيف الناس، في ما يتعلق بهذا الأمر، إلى فئتين هم المستجدون في العمل، سواء جاؤوا مباشرة من المدرسة، أو كانوا حديثي التخرج في الجامعة.

المستجدون

قد يأتي هؤلاء مباشرة من بعد تلقيهم حداً معيناً من التعليم إذ يستفيدون الكثير من العمل، ولكنهم لن يكونوا محفزين لأنهم ينظرون إلى العمل كوسيلة لكسب دخل رئيس، وهم في العادة يكونون غير متزوجين، ولا يمتلكون أيه أموال، كما يحتاجون إلى العمل لمصروفهم اليومي. قد يكون بعضهم ما زال يعيش في بيت الأسرة مع والديه. لا يكونون في الغالب مهتمين بالعمل لساعات إضافية، أو العمل بكد من أجل نيل حافز مالي. قد لا يرون أي ميزة في الترقي في العمل لأنهم ينظرون إليه كأمر يجلب مزيداً من المسئوليات! قدلا يهتمون على نحو خاص بالتدريب–فهم يرونه امتداداً للمدرسة.

مع هؤلاء المستجدين قد لا يعرف المرء ما الذي يتوجب فعله من أجل تحفيزهم، وهم بدورهم تعوزهم الخبرة اللازمة لمعرفة ما الذي يريدونه. هذا يعني أنك لن تستطيع أن تعرف وتحدد أي نوع من العمل يروق لهم. قد يكون عملهم نتاج بحثهم عن مصروفهم اليومي! لنفترض أنهم يتمتعون بمهارات غير ظاهرة في هذا الوقت، وترغب في تحفيزهم.

إن الحاجة التي يبحث عنها هؤلاء المستجدون هي حاجة المرتبة المتوسطة مثل الانتماء إلى مجموعة، وحاجت المرتبة العالية التي تتمثل في الحاجة إلى المديح. إن الحاجة إلى الانتماء إلى مجموعة سيكفلها عملهم مع زملاء في العمل والتسهيلات

لاجتماعية التي توفرها الشركة بشكل عام. وفي مجموعات العمل الصغيرة يحتاج المستجدون إلى دمجهم في المجموعة ليشعروا أنهم يشكلون جزءاً منها. ويمكن تحقيق ذلك جزئياً بواسطة عملية استدلال جيدة، وجزئياً أيضاً بواسطة العناية اللازمة التي تجعل المستجدين يشعرون أنهم في "بيتهم"، وذلك بسؤالهم عن هواياتهم، وعن الكيفية يقضون بها بها أوقات الفراغ. وفي الشركات الكبيرة هناك حاجة إلى توفير النشاطات الاجتماعية لهذه المجموعة من الشباب، وليس المسنين فقط.

إن الحاجة إلى المديح تعني أن هؤلاء المستجدين يجب تنظيمهم في مشروع تدريبي، أو توفير ناصح أو مدرب (الفصل الخامس). قد تكون أنت نفسك، المدرب، أو تكون مديرهم، وفي هذه الحالة عليك أن تتأكد أنك تحفزهم بشكل صحيح بواسطة المديح.

دراسة حالة

التحق عاصم بإدارة المحاسبة في مجلس المنطقة مباشرة بعد إكماله المدرسة. لقد اجتاز مادتي اللغة الإنجليزية والرياضيات-لا أكثر من ذلك. كان يبدو أنه غير مهتم بالعمل، فكان ينتظر بفارغ الصبر انتهاء يوم العمل ليذهب إلى منزله، حيث يستعد للعب كرة القدم.

شعر خالد، مدير إدارة المحاسبة، أن لعاصم مواهب غير

مكتشفة. تم تعيين عاصم لمدة يومين في المجلس وإدارة المحسبة، ولكن لما كانت وظيفته هي حفظ الملفات، لم يكن هناك مشروع تدريبي رسمي. قرر خالد القيام بخطة، من أجل تحفيز عصم، تتكون من الآتي:-

* كان خالد، في أوقات شرب القهوه، يسأل عاصماً عن الكيفية التي قضى فيها ليلته (تأكد خالد أن عصماً يرحب بهذه الأسئلة). لقد أظهر خالد اهتماماً بنشاط عاصم.

* قام خالد بتعيين معتصم، الذي التحق بالشركة قبل أربع سنوات، كناصح لعاصم. بدأ معتصم العمل بحفظ الملفات وهو الآن أحد مدراء الأقسام. كان معتصم يراجع عاصماً يومياً من أجل التحقق من أدائه.

* كن القسم الذي يعمل فيه عاصماً يشرف على حسابات إسكن العاملين حيث يشكل جزءاً من العمل عمل معتصم على ترتيب لقاء بين عاصم وأحد العاملين في قسم الإسكان، حتى يتسنى له معرفة كيف تعمل إدارة الإسكان، وكيف يتم الدفع عن الفواتير.

* كن معتصم يمدح عاصماً كلما أنجز عملاً كبيراً ، وكن يقوم بذلك حيث يسمعه بقية العامين.

* كان لمجلس لجنة اجتماعية وقد شجع معتصم عاصماً بأن ينضم إليها كمدخل لخلق علاقات اجتماعية حيوية.

لم يكن أي شيء من الأشياء اتي يقدمها خالد ذا طابع خاص-لقد تأكد أن عاصماً قد اندمج في مجموعة العمل كما أنه يتمتع بالمديح والاهتمام. وفي ثلاثة أشهر أصبح عاصم

يجد متعة كبيرة في عمله، ويؤديه على نحو جيد، وطلب أن ينظر في طلبه للتدريب ككاتب حسابات.

القدامى في العمل

ان العاملين الذين يمتلكون المهارات ولكن يعوزهم التحفيز، والذين تم توظيفهم لبعض الوقت، من المرجح افتقادهم التحفيز في الماضي. وعلى نحو مغاير فقد لا يتم تحفيزهم عندما يبدؤون عملهم. وفي كلتا الحالتين عليك تحديد ما إذا كان دافعك لعمل المجال الاجتماعي أم إنجاز المهمّات أو تحقيق الذات (الفصل السابع). عليك إعداد مجموعة من الأشياء المحفزة وفقاً لذلك.

عدم الرغبة في الاضطلاع بالمسئولية

قد لا يرغب مثلاً هؤلاء العاملون في التصدي للمسئولية عن عملهم، أو عن عمل أولئك الذين يعملون تحت توجيههم.
قد تكون هناك عدة أسباب لهذا الأمر، لذلك من المهم تعريفها قبل تحديد وسيلة التحفيز.

ما هي الأشياء المناسبة لتحفيز شخص من أجل التصدي للمسئولية ؟

قد تتضمن هذه الأشياء :

* عدم الأمان: قد يشعر الموظف أنه غير جدير بالوظيفة. قد

يفتقر إلى المهار ت، أو قد يشعر بعدم القدرة على مواكبة بقية العاملين.

* عدم الثقة بالنفس. قد يدرك الموظف امتلاكه المهارات المطلوبة، ولكنه يفتقر إلى الثقة بنفسه للتصدي للمسئولية.

* تخوف الموظف من عدم قيامه على نحو صحيح بواجبات العمل، أو خشيته ارتكاب الأخطاء.

* قد لا يتحمل الموظف النقد، وقد يعتقد أن قيامه بالمسئولية قد يعرضه إلى النقد.

* قد لا يرغب الموظف، أو يخشى العمل مع موظف آخر.

* قد لا يرى الموظف موجباً للتصدي إلى التزامات المسئولية.

قد تكون هناك أسباب كثيرة أخرى، على أية حال، إن كان هناك موظف لا يرغب في الاضطلاع بالمسئولية فعليك بداية أن تحدد الأسباب التي تدعو لذلك، وبعدها تقوم بوضع خطة من أجل تجاوز تلك الأخطاء وتقديم الأسلوب الأمثل للتحفيز.

فعلى سبيل المثال، يمكنك في الحالات لثلاثة الأولى أن تقوم بإعداد تدريب مناسب، أو تعيين ناصح من أجل تطوير المهارات وتعزيز الثقة. سيكون من الأفضل أيضاً تقديم المديح وتشجيع التقدم. يمكنك المساعدة في إزالة لحواجز التي تحول دون التصدي للمسؤوليات، وفي الوقت نفسه تقديم التحفيز بتلبية حاجات المرتبة العالية، أي بتحقيق الذات.

تشمل هذه العملية الآتي:

* تحديد الكوابح التي تحول دون التصدي للمسئولية.

* اتخاذ خطوات من أجل إزالة و تقليل هذه الكوابح.

* تقديم الدعم والمساندة في عملية التصدي للمسئوليات.
* تقديم التحفيز اللازم والمناسب من أجل التشجيع بالاضطلاع بالمسؤوليات.

دراسة حالة

عندما كنت أعمل وكيلاً للمشتريات كان لي معاون يدعى صقر، وكان يعمل على نحو غير متفرغ. لم يكن يتصدى لأي مسئوليات رسمية، ولكن في الواقع كانت وظيفته تتطلب تفويضا بالمسئوليات. كنت أرغب أن يعمل معي صقر على نحو متفرغ، وأن يتصدى لكل المسئوليات، أي كنائب لوكيل المشتريات.

ولكن صقراً لم يكن راغباً في تلك الوظيفة. كان يشعر بأنه غير قادر على التصدي للمسئوليات الرسمية، وذلك على الرغم من قيامه في الواقع بذلك. كان سعيداً وهو يؤدي الوظيفة، ولكن غير سعيد في التصدي لمسئوليات الوظيفة.

عندما ناقشت الأمر مع صقر وجدت أنه لا يثق بقدراته، بينما لم تكن تخامرني أي شكوك في قدراته تلك. على أية حال، لم ينظر إلى نفسه "كرجل مهمات صعبة"، بل كشخص يعمل في وظيفة لفترة زمنية محددة. أمضيت أكثر من ثلاثة أشهر وأنا أشجعه وأحثه على التصدي للمسئولية، وكنت أخبره عن احترامي لقدراته التي يقدرها كل زملائه. وبعد ذلك بثلاثة شهور بدأ شيئاً فشيئاً يكتسب الثقة بما يكفي للتصدي

المسئولية، إذ أصبح موظفاً متفرغاً، بل تمت ترقيته إلى وكيل مشتريات. لقد أصبح أحد أفضل العاملين في الشركة.
لم يكن الموقف مع صقر معقداً. على أية حال، شعرتُ أنني لو حاولت دفعه ليصبح وكيل مشتريات لرفض ذلك؛ بل قد يترك العمل. كان بحاجة إلى بناء وتعزيز ثقته بنفسه. لقد تم تحفيزه بنجاحه(تحقيق الذات) والمديح الذي كنت أزجيه له.
ليست هناك وصفة واحدة لتحفيز أولئك الذين لا يرغبون في التصدي للمسئوليات. يمكنك النظر في كل حالة على حدة، والقيام من ثم بتحديد الوصفة التحفيزية اللازمة.

امتعاضك من منصبك كمدير

قد يكون ذلك ناتجاً عن عدة أسباب ... ، كم من هذه الأسباب تتبادر إلى ذهنك الآن؟
فكرت بالآتي:
* قد يكون تم تجاوزهم في ترقية في السابق.
* قد يكون ناتجاً عن المنافسة للفوز بموقع المدير.
* قد تكون شاباً ومن حولك أكبر منك سناً، ولهذا لا يرغبون في أن يصبح من هو أصغر منهم سناً رئيساً عليهم.
* قد تكون من الجنس الآخر وهم لا يرغبون أن يكون أحد من الجنس الآخر رئيساً عليهم.
* قد لا يرغبون في التغيير وأنت أحد المبشرين به.
* قد لا تبدي أي اهتمام في عملهم.
قد تفكر في أشياء أخرى. والناس الذين يثير امتعاضهم

تعيينك مديراً، من المرجح عدم استجابتهم لأي تحفيز يدفعهم للعمل جيداً. عليك أن تزيل أو تقلل امتعاضهم قبل أن تبدأ تحفيزهم. وكما هو الحال مع الناس غير الراغبين في التصدي للمسئوليات عليك عمل الآتي:-

* تحديد أسباب الامتعاض.
* اتخاذ خطوات من أجل إزالة أو تقليل هذه الأسباب.
* تقديم التحفيز المناسب لإعادة الأداء الجيد.

تكون أسباب الامتعاض عادة قوية-وليس من السهل إزالتها. عليك بقبول الحقيقة القاضية بأنك غير قادر على إزالتها في وقت قصير. إن تكن قادراً على إزالة الامتعاض، فإنه سيكون من الضروري العمل على التوصل إلى صيغة مناسبة لتقليل هذا الامتعاض.

دراسة حالة

التحقت بالعمل في إحدى شركات الكيماويات بعد عام من تخرجي في الجامعة، حيث تمت ترقيتي إلى مدير إنتاج في أحد أقسام المصنع. كان المديرون الآخرون تتجاوز أعمارهم الأربعين (كان ذلك عام ١٩٦٣ حيث ترتب على نهاية الحرب العالمية الثانية نقص كبير في المديرين المقتدرين)، بينما كان رؤساء العمال الذين يرفعون تقاريرهم إلي في الخمسينيات من أعمارهم. كنت واثقاً من نفسي، وأعتقد أنني أكثر معرفة من أي شخص آخر. لم أكن ماهراً في ملاحظة الآخرين، ولذلك لم

ألحظ امتعاضهم من ترقيتي. وبعدها بتسعة أشهر أجبرت على ترك وظيفتي، عندما وجدت نفسي في مكتبي وعلى الطاولة صحيفة التايمز مفتوحة على صفحة إعلانات الوظائف!! لم يسألني أحد أن أترك الوظيفة، لأنّ أدائي كان جيداً، ولكن امتعاض الآخرين أجبر مدير الإدارة على إرسال هذه الإشارة القوية بأنّ عليّ أن أرحل. لقد تركت العمل.

بسبب عدم خبرتي وغروري لم أفكر أن الناس قد يتضجرون من وظيفتي كمدير. وحتى عند إدراكي ذلك، كان علي إدراك كيفية التلاؤم مع الوضع. ليس من السهل دائماً معرفة الامتعاض. قد يعمد الناس إلى إخفائه. إن كان هناك موظف يعمل معك، ويبدو عليه عدم التحفيز، أو يعمل بأقل من طاقته، فعليك دائماً التفكير أن السبب قد يكون موقعك كمدير. قد تتضمن تلك الإشارات الآتي:-

*الاغتياب.

*التظاهر بالاحترام الزائد دون ضرورة .

*انتقاد قراراتك.

*عدم التعاون في الأمور التي تؤثر في سمعة الأعمال التي تقوم بها.

إذا شعرت أن أحداً ممتعض من تبوّئك منصبك، مهما كانت دوافعه، فمن الأفضل مناقشة الأمر علانية.

دراسة حالة

عملت في إحدى المرات في مجموعة لدور النشر مديراً

المبيعات لم تكن لدي أي فكرة عن صناعة النشر أو البيع.
لقد تم تعييني في المنصب لأنه يتوجب إعادة النظر في عملية المبيعات بعد دمج ست شركات نشر في مجموعه واحدة. لقد سمعني رئيس المجموعة وأنا ألقي حديثاً في مؤتمر دولي، واعتقد أنني الشخص المناسب للقيام بتلك المهمة.
لقد تم فصل كل العاملين في المبيعات في الشركات الستة السابقة باستثناء شخص واحد هو مصطفى. كان مصطفى يعمل مديراً للمبيعات لإحدى تلك الشركات، وتم الاحتفاظ به كمندوب مبيعات. كان ذلك تخفيضاً في وظيفته، ولكن مصطفى الذي كان عمره يبلغ ٦٠ عاماً، لم يكن ثمة خيار أمامه غير القبول.
لحسن الحظ اكتسبت بعض الخبرة منذ تركي العمل في مصنع الكيماويات. أخبرته بتعييني في هذا الموقع لمهاراتي في إعادة التنظيم، ولكن ليست لي مهارات فيما يتعلق بالمبيعات أو النشر ولكنني راغب في التعلم. أخبرته أنني أتفهم امتعاضه نتيجة تعييني في هذه الوظيفة، وأنني لو كنت مكانه لامتعضت أيضاً من ذلك. على أية حال، اقترحت عليه أن نعمل معاً، وأنني سأعمل كل ما بوسعي من أجل مساعدته، وأنني سأقوم بإخبار الزبائن أنني أقدره تماماً، وبأنني أستشيره في كل الأمور التي تتعلق بالمبيعات والنشر. وعند إعادة بناء فريق مندوبي المبيعات أعلنت بدون لبس أن مصطفى هو الشخص الذي يجب الرجوع إليه. بالمقابل طلبت دعمه في وظيفتي وفي إعادة تنظيم إدارة المبيعات.
لقد توطدت العلاقة بيننا؛ لقد علمني الكثير واكتسبت احترام وكلاء المشتريات للشركات الرئيسة التي كان يتعامل معها. لقد

أوضحت لهم بدون أي لبس أن مصطفى هو الخبير وليس شخصي أنا. لقد نجحت، بمساعدته، في إعادة تنظيم إدارة المبيعات-وأدركت تماماً أنني ما كنت أستطيع تحقيق ذلك لولا مساعدته.

ما كان لهذا أن يحدث لولا تبادلي نقاشاً صريحاً ووضحاً وأميناً مع مصطفى فقد اعترفنا بالمشكلة بتعيبني بعد تخفيضه في وظيفته. لقد تم تحفيزه لأنني أوضحت تقديري لخبرته وثمنت سمعته مع الزبائن القدامى-تلبية حاجات المرتبة العالية لتحقيق ذاته.

لقد تعاملت في هذا الفصل مع أربع مشاكل. من الواضح أن المرء قد يلاقي مشاكل أخرى تتعلق بالناس، ولكن الطريقة تكون دائماً واحدة:

* تعريف المشكلة.
* تقرير الطريقة المفضلة لعلاج المشكلة.
* تقرير الطريق الأفضل للتحفيز بتعريف "الحجات" التي يمكنك تلبيتها.

خلاصة

١ -عندما تحتاج إلى تحفيز الناس الذين يسلكون سلوكاً سيئاً، عليك بالآتي:

* عليك بتحديد السلوك غير المقبول.
* عليك بتحديد السلوك المقبول.
* عليك تحديد أسلوب التحفيز المناسب لتغيير السلوك.

٢- عندما تريد تحفيز المستجدين الموهوبين الذين يفتقرون إلى التحفيز، فعليك تلبية حاجات المرتبة المتوسطة كالانتماء إلى مجموعة وحاجات المرتبة العالية كالحاجة إلى المديح. لا

تختلف هذه الحاجات عن تلك الحاجات التي كانوا يسعون إلى إشباعها وهم في سني حياتهم التعليمية.

٣- عندما تكون بحاجة إلى الاضطلاع بالمسئولية، فإنك بحاجة إلى

* تحديد الكوابح التي تحد من الاضطلاع بالمسئولية.
* اتخاذ الخطوات المناسبة من أجل تقليل هذه الكوابح أو إزالتها.
* دعم عملية الاضطلاع بالمسئولية.
* تقديم التحفيز المناسب لتشجيع الاضطلاع بالمسئولية.

٤- عند شعورك أن أحداً ما ممتعض من تبوئك لمنصب المدير، مهما كانت دوافعه، فمن الأفضل مناقشة الأمر علناً.

٥- بشكل عام، عند التعامل مع الناس ومشاكلهم، عليك باتباع الآتي:-

* تحديد المشكلة.
* اتخاذ القرار المناسب لإزالة المشكلة أو تحجيمها.
* اتخذ قرار حول أفضل وسيلة للتحفيز بتحديد الحاجات التي يمكنك تلبيتها.

أسئلة

التحقت سارة بالإدارة التي أعمل فيها بعد تخرجها في المدرسة مباشرة. كان يبدو عليها الذكاء الشديد، كانت تصحح أخطاء الحاسب الآلي التي لا يستطيع المهندس تصحيحها، ولكنها لم تكن مهتمة بالعمل، وتستخدم لغة فظة- ما الذي ستفعله لتحفيزها؟

أجـــويـــة

لديك مشكلتان. عدم الرغبة في العمل واللغة الفظة.

من أجل تحفيزها للعمل تحتاج إلى استخدام الطرق المبينة في قسم "موهوب، ولكن يفتقر إلى التحفيز". والحاجات التي يتوجب عليك إشباعها هي لانتماء إلى مجموعة، والحاجة إلى المديح.

ومن أجل تحفيز سارة لكي لا تستخدم تلك اللغة الفظة، عليك باستخدام الطريقة المبينة في القسم السلوك غير المقبول

الفصل التاسع

تحفيز الفرق/فرق العمل

الفصل التاسع
تحفيز الفرق/فرق العمل

على كثير من الشركات ضغط نفقاتها من أجل البقاء في دنيا المال والأعمال. لقد خفضت من قبل عمالتها إلى الحد الأدنى، ولذلك عليها أن تتجه إلى طرق أخرى من أجل خفض نفقات العاملين.

كيف يمكن للشركات خفض نفقات العاملين في بعض المجالات بما يصل إلى ٢٥ - ٣٠ ٪

إجابتي على ذلك أن كثيراً من الشركات تستخدم الآن نظام الفرق بوصفه الشكل الأفضل للعمل. لقد تم استبدال البنية الإدارية القديمة تدريجياً، وفي كثير من الشركات يُعَدُّ منصب قائد الفريق منصباً دائماً، وينتقل قادة الفرق من مشروع لآخر. إنهم يبنون فريقاً جديداً لكل مشروع حيث يتم اختيار الأعضاء لمهاراتهم المحددة لذلك المشروع.

إن نتيجة استخدام الفرق بهذا الشكل يُعد تغييراً في البنية الإدارية القديمة إلى بنية مصفوفة (حين يقدّم الموظف تقاريره إلى أكثر من رئيس واحد).

فعلى سبيل المثال قد يكون حسين مسئولاً أمام رئيسه في مجال المهارة (رئيسه الوظيفي)، وأمام قائد الفريق. وعلى سبيل المثال أيضاً يكون مبرمج الحاسب الآلي في فريق مسئولاً أمام المدير عن فعالية عمله، وأيضاً أمام قائد الفريق لمشروع محدد عن أدائه في ذلك المشروع.

ويتحمل أيضاً المسئولية لأعضاء الفريق الآخرين عن دوره في مجهود الفريق متحداً.

دراسة حالة

التقيت هادي عندما كان يدرس لنيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال من الجامعة المفتوحة وكان يعمل قائداً لفريق في إحدى الشركات المتعددة الجنسية. كان في ذلك الوقت قد أنهى للتو تركيب أحد المشاريع الرئيسة الكبرى في الهند وسيقوم بتركيب آخر في الشرق الأوسط. لقد بدأ العمل في المشروع قبل عامين من التركيب، وقام تدريجياً ببناء الفريق الذي سيقوم بالتركيب باستخدام المقاولين المحليين. وقد نضم أحد أعضاء شركة المقاول المحلي، والمهندس المعماري إلى الفريق قبل ستة أشهر من التركيب.

أخبرني هادي أن تكوين الفريق قد أدى إلى خلق مشاكل تحفيزية خاصة بالنسبة إليه. وسيكون عدد من أعضاء الفريق أعضاء فقط لمدة تسعة أشهر، كما ستكون معالجة مرتباتهم وترقياتهم من اختصاص المدير الوظيفي وليس هادي. كانوا يشعرون بولاء مؤقت للفريق ولكن ولاءهم الدائم كان للمدير الوظيفي. وكان بعض أعضاء الفريق قد تم تعيينهم بواسطة الشركة؛ إذن كان ولاؤهم لشركتهم ثم إلى المشروع. وإحدى المشاكل الخاصة كانت عضو الفريق الذي يعمل لدى المقاول المحلي. كان ذلك العضو يحصل على حافز مادي من قبل

لمقاول وفقاً للربح الذي يحصل عليه المقاول . وكلما كان الربح الذي يحصل عليه المقاول عالياً، كانت شركة هادي في المقابل تحصل على ربح أقل.

أعتقد أن الفريق يؤدي إلى خلق مشاكل تحفيزية أكثر من لأفراد في البيئة الإدارية العادية. هل يمكنك إعطاء بعض الأسباب للتدليل على ذلك؟

هذه بعض الأسباب:—

* سيكون انتماء أعضاء الفريق موزعاً بين مجموعتين هما: الفريق والمجموعة الوظيفية(مجموعة المهارات، الإدارة لهندسية، إدارة التدريب إلخ.)

* لا شك أن أعضاء الفريق سيكونون قد تلقوا تدريباً في مجموعتهم الوظيفية، ولذلك لن يكون رئيسهم ومدربهم (إن كان هناك رئيس أو مدرب) ضمن الفريق.

* يتم توفير حاجات المرتبة المتوسطة كالضمان الوظيفي والأجر المعقول بواسطة الإدارة الوظيفية خارج نطاق الفريق (على سبيل المثال سيتم مكافأة المدير بواسطة مدير الهندسة). وسيتم إشباع حاجة المرتبة المتوسطة المتمثلة في ظروف عمل معقولة جزئياً، داخل إطار الفريق، وجزئياً أيضاً خارج إطار الفريق.

* يتم تلبية حاجات المرتبة المتوسطة في الغالب من موقع مدير لفريق، وكذلك من موقعهم الوظيفي خارج إطار الفريق (على سبيل المثال سيجد أخصائي التدريب الاحترام من الآخرين في إدارة التدريب).

* في كثير من الفرق، على الرغم من أن هناك قائداً للفريق، فإن الشخص الذي يقود الفريق سيعتمد في كلّ الأوقات على الوظيفة التي سيقوم بتنفيذها. وعلى سبيل المثال، إذا كان الفريق يعمل في مواصفات من أجل البناء فعندها سيقوم مهندس معماري أو ماسح بقيادة الفريق. وعندما يتطور لفريق فإنه يكون بحاجة إلى دراسة تكلفة المشروع وقد يقوم بقيادة الفريق مؤقتاً. تعمل كثير من الفرق على هذا النحو. من المرجح أن نفكر في الآخرين – إن التكوين البنيوي للفرق معقد للغاية.

تحفيز الفريق

يمكن بشكل عام تحفيز الفريق بالأسلوب نفسه الذي يحفز به الأفراد. يأتي التحفيز بشكل رئيس عن طريق إشباع حاجات المرتبة العيا. وفي الإدارة تركز الفرق على إنجاز مهمّات محددة، ويشعر أفراد الفريق بالفخر والاعتزاز عند إنجازهم المهمّات التي كون الفريق من أجلها. يحتاج الفريق إلى التشجيع والتقدير، ولهذه لأسباب فإن الفرق يمكن تحفيزها بالمديح وبالنظر إلى الطرق التي يمكن بواسطتها أن يتم ملاءمة المهمّات التي يتم إنجازها في عمل الشركة بشكل عام.

دراسة حالة

قمت إحدى مجموعات شركات التجزئة بإدخال نظام حاسب آلي في المقر الرئيس وفي المحلات الأخرى. عمل الفريق لمدة سنة وأكمل عملية إدخال النظام. كانت تنشر تقرير منتظمة عن تقدم العمل في إصدارة المجموعة، وكان المدير الإداري يحضر شكل منتظم اجتماعات الفريق و يهنئهم على تقدم العمل. وأخبرت الشركة الصانعة للحاسب الآلي الفريق بأنهم أول من سيقوم بتركيب مثل هذا النظام، وقدموا تنويراً ليشرحوا لأفراد الفريق كيفية عمل النظام على تحسين وتطوير أداء المجموعة. أدى ذلك إلى رفع درجة تحفيز الفريق، وأكملوا عملية إدخال النظام قبل الموعد المحدد. بعد عام كامل من انتهاء الشروع كان أفراد الفريق يتحدثون في إعجاب عن عملهم معاً.

وفي المثال تمّ تحفيز الفريق على النحو نفسه الذي يتم به تحفيز الأفراد. يمكن القول . إن الفريق يمكن تحفيزه في ثلاثة مجالات.

المهمّات : إنجاز الفريق للمهمة التي كُوّن منِ أجلها.

ووفقاً للسيناريو السابق فقد أدى الفريق عملا جيداً ولذلك كانوا يهنئون بانتظام. منحهم ذلك الشعور بالفخر وتحقيق الذات، وذلك بوصفهم فريقاً وأيضاً كأعضاء في فريق. ويؤكد القائد الجيد لفريق ما أن الفريق يحفز بإنجازه مهمّاته .

المجموعة: حاجات الفريق الاجتماعية للتفاعل بين أعضائه.
يعمل أعضاء الفريق الجيد معاً. يدعم أفراد الفريق بعضهم بعضاً، كما يتمتعون بصحبة بعضهم بعضاً. ويجعل القائد الحق لفريق ما، أفراد فريقه يعملون معاً، ويتحلّون بعلاقات طيبة مع بعضهم بعضاً. يجب التصدي بسرعة لأي نزاع قد ينشب بين أعضاء الفريق.

الفرد: الحاجات الفردية لمختلف أعضاء الفريق.

تحفيز أعضاء الفريق

يبدو أن تحفيز أفراد الفريق أمر صعب، وذلك للمشاكل التي أوردناها في بداية هذا الفصل.

بداية يجب التساؤل عن كل فرد من أفراد الفريق.

* هل عضو الفريق موظف في شركتك أم في شركة أخرى؟ (إن كان موظفاً في شركة أخرى، فقد يكون أكثر تحفيزاً من أجل الأداء لتلك الشركة أكثر منه لشركتك).

* هل عضو الفريق متخصص ويمتلك مهارات عالية؟ (إن كان الأمر كذلك فسيكون دافعه للتحفيز إنجاز المهمّات أكثر من الاهتمام بأداء الفريق وعمله).

هل سبق لعضو الفريق أن عمل من قبل في فريق ؟. (إذا كانت الإجابة بالنفي فعليك تقديم التحفيز اللازم من أجل دمجه في الفريق، وتقديم التدريب لكي يصبح عضواً فاعلاً).

لما كان يتوجب على أعضاء الفريق العمل معاً فإنه يجب تحفيز

أعضاء الفريق بوصفهم أعضاء فيه. إن لم يكن الأمر كذلك فإنه من المرجح عدم أدائهم جيداً كأعضاء في فريق. إن تحفيز المرء بوصفه عضواً في فريق يعني أن حاجاته يجب إشباعها بوصفه عضواً في فريق. إن حاجات المرتبة الوسطى مثل الراتب وظروف العمل يجب تلبيتها بواسطة الشركة. أما حاجات المرتبة العليا مثل الانتماء إلى مجموعة والوضع الاجتماعي فهي تحكم المرء في حياته وتحقيق الذات والتطور الشخصي فتتم تلبيتها بواسطة الفريق.

دراسة حالة

كانت عفراء تعمل مدربة في مجلس المنطقة. كانت وظيفتها أصلاً مدربة في إدارة لتدريب حيث تقدم مجموعة من الدورات التدريبية للإدارات المختلفة في المجلس. قررت إدارة الإسكان إدخال نظام جديد باستخدام أحدث تكنولوجيا الحاسب الآلي والاتصالات. كان الهدف هو خفض العاملين بنسبة ٣٠٪. تم تكوين فريق من أجل تصميم وتطبيق النظام الجديد. تم تعيين عفراء في الفريق من أجل تصميم مشروع التدريب لتمكين العاملين من تطبيق النظام الجديد. عند وصول عفراء كان الفريق قد بدأ العمل في تصميم الأنظمة الجديدة قبل ستة أشهر. في البداية شعرت عفراء بالضياع في مناخ العمل وأصابها خوف شديد. كان الفريق يعمل في مكتب يبعد ٢٠ ميلاً من إدارة التدريب، لم تقابل أحداً من أفراد الفريق وكان

يفترض أن تقابل "خبيرة التدريب". لقد تم تقديمها إلى أعضاء الفريق الآخرين في اليوم الأول وتم تنويرها عن الأنظمة التي تم تطويرها. وفي اليوم الثاني كانت هناك محاضرة عن "العضوية في الفريق" وفي اليوم الثالث حضرت أول اجتماع لها مع الفريق.

اندهشت عفراء عند اكتشافها أن الاجتماع لم يترأسه قائد الفريق، بل محلل النظم. ساهم أعضاء الفريق في النقاش دون أي روح تنافسية، كما تم اتخاذ قرارات غاية في التعقيد. وتم استشارة عفراء في الحال. ما الذي يتوجب على الفريق عمله من أجل إنشاء مشروع تدريب ؟. وفي خلال شهر تكيفت عفراء على أسلوب عمل الفريق وشعرت بتحفيز كبير. لقد شعرت أنها تشكل جزءاً مع مجموعة يدعم أفرادها بعضهم بعضاً. لقد كانت آرؤها وخبرتها محل تقدير أعضاء الفريق. لقد رأت كيف أن برنامج التدريب قد تم استيعابه في مجمل البرنامج، وكانت فخورة بالمديح الذي ناله فريقها من الرئيس التنفيذي في زيارة قام بها.

لقد تم تلبية حاجات عفراء ذات المرتبة العلية في مناخ عمل الفريق ولذلك شعرت بتحفيز كبير. وكانت إحدى مشاكل التحفيز الخاصة لأفراد الفريق هي تفاعلهم مع بعضهم بعضاً. قد يكون بعض أعضاء الفريق مهتمين للغاية بالمهمّات التي يجب إنجازها، وليسوا مهتمين بالجانب الاجتماعي في العمل. لن يكون من السهل تحفيزهم من أجل كسب تعاونهم مع الأعضاء الآخرين للفريق لإنجاز المهمّات التي لا تتعلق مباشرة

بمجال عملهم الوظيفي (قد لا يجد المهندس اهتماماً كبيراً في عملية التدريب). سيكون ضرورياً من قائد الفريق أن يعدم التحفيز في مثل هذه الحالات بإظهاره كيف أن تخصص أي عضو في الفريق متداخل مع الاختصاصات الأخرى. يحتاج المهندس أن يرى أن الناس بحاجة إلى التدريب من أجل أن يعرفوا كيف يستخدمون المعدات، وأن مواصفات المعدات ستكون مقيدة بالمبالغ المخصصة لها.

خلاصة

١- يستخدم كثير من الشركات الفريق بوصفه وسيلة العمل المفضلة بالنسبة إليها.

٢- يؤدي عمل الفريق إلى خلق مشاكل تحفيزية أكثر من الأفراد على مستوى الإدارة العادية.

٣- يمكن تحفيز الفريق بشكل عام على النحو نفسه الذي يحفز به الأفراد. ويتم التحفيز بشكل رئيس عن طريق إشباع حاجات المرتبة العليا.

٤- يمكن اعتبار الفريق محفزاً بثلاث طرق هي -

* المهمة. إنجاز الفريق للهدف الذي كُوِّن من أجله.
* المجموعة : حاجات الفريق الاجتماعية.
* الفرد. الاحتياجات الفردية لمختلف أعضاء الفريق.

٥- لما كان يتوجب العمل على أعضاء الفريق معاً، فإنه يجب تحفيز أعضاء الفريق بوصفهم أعضاء فيه، وإلا فإن أداءهم لن

يكون جيداً.

سؤال

ما هي الاختلافات بين تحفيز الأفراد و لأفراد الذين يكونون أعضاء في فريق ما؟

جواب

أعضاء لفريق يجب تحفيزهم بوصفهم أعضاء فيه. قد يكون دافعهم إنجز المهمّات ، أو الجانب الاجتماعي في العمل، ولكن يجب أيضاً تحفيزهم من أجل المساهمة في جميع مجالات عمل الفريق.

الفصل العاشر

تحفيز رئيسك في العمل

الفصل العاشر
تحفيز رئيسك في العمل

إن تحفيز الرئيس في العمل يعد أمراً هاماً، فهو المسئول عن مرتبك وآفاق ترقيتك في العمل، وبإمكانه جعل عملك سهلاً أو صعباً، كما بوسعه جعل عملك سهلاً ورواتب أكبر وترقيتك أيسر؛ صفوة القول أن هذا يستحق منك بذل جهد خاص.

كيف ستتمكن من القيام بذلك؟

أعتقد أن رئيسك في العمل:

(١) سيتم تحفيزه بالمديح ـ منك ومن غيرك.

(٢) يحتاج إلى تحقيق ذاته.

(٣) يحتاج أن يكون جزءاً من مجموعة اجتماعية، وأن يكون له وضع اجتماعي متميز.

(٤) أن يشعر بالفخر من عمله.

(٥) أن يكون مسيطراً على العمل الذي يكون تحت مسئوليته.

لاشك أنك فكرت في الآخرين.

كيف يمكنك تحفيز رئيسك في العمل بتلبية هذه الحاجات؟

كيف تضمن أن أفعالك لا تتعارض مع تلبية هذه الحاجات؟

المساعدة

يمكنك أن تحفز رئيسك في العمل بالآتي:-

(١) مدحه عن العمل الذي أنجزه.

(٢) قبوله في مجموعتك في العمل.

(٣) تزويده بالمعلومات عن العمل الذي تقوم به وبذلك يمكنه مراقبة تقدمك في العمل.

(٤) استشرته وسؤاله النصح في مجال خبرته، أو في المجال الذي يريد النصيحة فيه.

(٥) دعمه في الاجتماعات والنقاشات مع الآخرين.

(٦) في حالة الاختلاف معه في الرأي، يجب أن يكون بشكل هادئ وواثق دون أن تعمد إلى أي شكل عدواني.

التدخل

يمكنك أن تثبط همة رئيسك في العمل بفعل الآتي -

(١) الانتقاد الدائم لقراراته، وعدم مدحه.

(٢) الابتعاد عنه في العمل وبذلك لا يشعر أنه جزء من مجموعتك.

(٣) عدم إطلاعه على عملك.

(٤) الظهور بمظهر من يعرف أكثر منه، ولا تسأله النصيحة في أي أمر.

(٥) أغتيابه وعدم تقديم الدعم له.

(٦) المحاجة والاختلاف بشكل عدواني.

لا أعتقد أن هذه تشكل قائمة مكتملة، ولكنها تشير إلى المجالات الرئيسة التي يمكنك التركيز عليها .

دراسة حالة

كانت تعمل مع أحد رؤسائي السابقين معاونة رائعة. كانت دائماً تنجز أعمالها في الوقت المحدد، فكانت تدعمه علانية وسراً وكانت تمدحه عندما ينجز أي عمل. لقد ثمن الرئيس ذلك عالياً، وألقى كلمة جميلة عنها مادحاً ومقراً فيها بمساعدتها له عندما تركت الشركة. لقد قابلتها بعد أشهر من ذلك، وأخبرتني أنها كانت لا تتفق مع كثير من قرارات الرئيس، ولكنها كانت تناقش معه ذلك بشكل ودي. لقد حاولت أن تعلمه أنها تقدر خبرته ولكنها لا توافق على اقتراحاته. وأحياناً كانت تفلح في جعله يغير رأيه، كما كانت تفشل أحياناً في ذلك.

لم أكن أدرك أنها لا تتفق مع كثير من آرائه. لقد كانت دائماً تظهر بمظهر الشخص المتفق تماماً مع آرائه، وعندها بدأت أفكر بأنها حفزته بجعله يغير كثيراً من قراراته. ما كان يمكن أن يفعل ذلك لولا مدحها وولاؤها له والطابع الودي لنقاشها معه(غير العدواني). لقد كانت محفزاً جيداً لرئيسها في العمل.

الرؤساء صعبو المراس

ليس صحيحاً أن الرؤساء لا يرتكبون الأخطاء. بعضهم يرتكب خطأ أو اثنين! ما الذي تعتقد أنه يشكل مشاكل رئيسة؟
فكرت بالآتي:–
(١) رؤساء عدوانيون وسريعو الغضب .
(٢) رؤساء غير قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة .
(٣) رؤساء يزجون المديح للعاملين معهم .
(٤) رؤساء لا يستطيعون تخويل المسئوليات لمرؤوسيهم .
(٥) رؤساء لا يطلعونك على ما يفكرون به .
(٦) رؤساء لايمكنهم لتلاؤم مع الوظيفة التي يؤدونها.
لاحظ التشبه مع القائمة في الفصل الرابع.

عدواني وسريع الغضب

في العالم المثالي نرغب أن يكون كل شخص أكثر اقتداراً وثقة وغير عدواني، وللأسف فإن كثيراً من الرؤساء وأصحاب المناصب الكبيرة يعتقد أنه لابد من العدوانية–بالفعل يعتقدون أن كل شخص لابد أن "يلزم حده"، ويجب أن يعرف "من هو الرئيس في هذا المكان". لقد صادفت الكثير من الرؤساء في لعمل على هذه الشاكلة.

إن كان الرئيس في العمل سريع الغضب وعدوانيّاً في معظم الأحوال فمن المرجح أن لا حيلة في الأمر. على أية حال، فإن الجانب الأكبر من السلوك العدواني يبدو مؤقتاً. وفي هذه

الحالة فإن أفضل طريقة هي طرح المشكلة علناً بشكل هادئ، وأن تبين مساوئ هذا الأمر. يمكنك على سبيل المثال القول.(لديَّ مشكلة وأتساءل عمّا إذا بإمكانك مساعدتي، فعندما تغضب مني يزعجني هذا الأمر كثيراً مما يؤثر سلباً على عملي. إن كان يمكنك أن تخبرني كيف أثير غضبك فيمكنني تكييف نفسي على أن لا أزعجك مرةً أخرى.)

يدهش مثل هذا السلوك، في العدة، الرؤساء . وهم لا يدرون أنهم سريعوا ودائمو الغضب، كما أنهم لا يدرون أن غضبهم يؤثر سلباً على أداء العاملين معهم. وفي معظم الحالات، فإن الجانب العدواني يتراجع، وعندها يمكنك القول." لقد أنجزت عملاً كبيراً اليوم، لقد شعرت بسعادة شديدة لأنك كنت لطيفاً معي، أشكرك."

قد يبدو هذا غريباً، ولكنه فعال! يطلق على هذا " تكنيك التغذية الاسترجاعية."

سيكون غير فعال ألبتة إبداء غضبك أو تهديدك بالشكوى.

غير قادر على اتخاذ القرارات

وما يمكنك استخدام "تكنيك التغذية الاسترجاعية" من أجل التحفيز ومدح الشجاعة في اتخاذ القرارات وبالإشارة إلى المشاكل التي يمكن أن يسببها العكس.

عندما يتم توجيهك بتنفيذ قرار غير واضح، أو قرار تم تغييره مرات كثيرة، يمكنك القول. "لا أعرف بالتحديد ما الذي تريده.

ولكني لا أرغب في تنفيذ أي قرار غير واضح. هل يمكنك أن تكون دقيقاً حتى أتأكد أنني أنفذ ما تقوله؟" وعندما يكون هناك سلوك حاسم فيمكنك القول: " أشكرك، لقد كان ذلك واضحاً ومساعداً لي، فأنا أعرف تماماً الآن ما الذي تريده."
سيكون رئيسك محفزاً بالمديح الذي تقدمه له-وأيضاً قولك إنّ المهمة المطلوبة سيتم تنفيذها جيداً! ستجد من الأفضل القيام بالتالي:-

(١) إعادة التوجيهات، حتى تتأكد أن رئيسك في العمل مدرك لما تم طلبه بالفعل.
(٢) اكتب التوجيهات، وإذا تم تغييرها فعليك إظهار الدهشة؛ عليك أيضا إحضار القائمة وتغييرها.

عند قيامك بهاتين الخطوتين فإن رئيسك في العمل سيدرك عدم قدرته على اتخاذ القرار المناسب وتردده.

عدم إزجاء المدح

إن لم يتم تقدير من رئيسك لعملك ولم تسمع منه عبارات المديح فانك في مشكلة! يمكنك أن تسأل:" لم تسمعني عبارات مديح، أليس أدائي جيداً ؟ "
والأمل أن تكون هناك مناسبات يتم الاعتراف فيها بعملك، وتسمع عبارات المديح. عندها يمكنك استخدام تكتيك التغذية الاسترجاعية:" أشكرك لقد جعلني ذلك بالفعل أشعر شعوراً جيداً، فعندما تسمعني عبارات المديح والتقدير أشعر أن العمل

معك متعة حقيقية، وهذا بلا شك، يحفزني للعمل بحماس أكثر"
يجب أن تكون قد توصلت الآن إلى أن الطريقة الرئيسة لتحفيز رئيسك في استخدام تكنيك التغذية الاسترجاعية لكي تجعل رئيسك يسلك السلوك الذي تريده. وعليك أيضاً، في معظم الحالات، تحديد الخطوط الرئيسة للمشكلة التي يتسبب فيها السلوك الخاطئ. هذا تعديل للتكنيك من أجل تحفيز العاملين الصعبي المراس مثلما هو مبين في الفصل الثامن. من المرجح عدم رغبتك استخدام الكلمات عينها المستخدمة هنا، ولكن عليك استخدام الكلمات التي تشعر أنها تناسبك.

الامتناع عن تفويض السلطات لمرؤوسيك.

بقراءتك لهذا الفصل، حتى الآن، كيف ستتعامل مع رئيسك الذي يرفض تفويض الصلاحيات لمرؤوسيه.

أتمنى أن تستخدم تكنيك التغذية الاسترجاعية، إضافة إلى توضيح أبعاد المشكلة. قد يبدو هذا سهلاً للغاية، فيمكنك على سبيل المثال القول: " لقد وجدت من الصعب أداء هذه الوظيفة وأنا لا أحمل تفويضاً بذلك. إذا فوضتني فإنني أؤكد لك بأنني سأقدم لك تقارير منتظمة حتى تكون مطلعاً على الأمر."

وعندما يتم تفويضك يمكنك القول:" لقد كان أمراً جيداً ومساعداً تفويضك لي، إنني أشكرك، لقد جعل ذلك مهمتي أكثر سهولة."

سيكون من المفيد معرفة لماذا لا يفوضك رئيسك، وأن تتعامل مع الأمر وفقاً لذلك، فعلى سبيل المثال قد يتخوف رئيسك من ارتكاب مرؤسيه الأخطاء. وفي هذه الحالة، يمكنك الإضافة إلى

العبارة السابقة الآتي" أدرك أنك تخشى ارتكابي الأخطاء. ربما يكون من الأفضل مناقشة الأشياء التي تتخوف منها ونرى ما الذي تحتاجه من أجل تطمينك."

يجب علاج ومناقشة الأمر علانية . يعتبر هذا تقدماً من أجل إيجاد حل للمشاكل. وبالطبع إن لم يوافق رئيسك في العمل على تفويضك السلطات تحت أية ظروف فعليك إذن البحث عن وظيفة أخرى!

عندما يتدخل رئيسك فإنك ستكون بحاجة إلى تحديد المشكلة: "سيكون صعباً القيام بأي عمل عندما ترغب بشكل واضح في القيام به بدلاً من تركه لي."

سيكون من الصعب التحفيز بواسطة التغذية الاسترجاعية لأنه سيكون صعباً قولك:" شكراً، لعدم تدخلك."

يمكنك أن تقول:" سيكون جيداً إعطائي الفرصة لإظهار أنني قادر على القيام بذلك بنفسي و عدم إطلاعك على مجريات الأمور".

وفي هذه الحالة، فإنك تحتاج إلى القدرة على تحديد المشاكل التي يتسبب فيها افتقارك إلى المعلومات. عليك إقناع رئيسك في العمل بأن مصلحته تقتضي إطلاعك على ما يجري. ستتمكن من تحفيزهم بإطلاعك إن كان بإمكانهم رؤية تطور أدائك.

يمكنك القول." لقد وجدت من الصعب القيام بالعمل دون إطلاعك. لو كانت لديّ المعلومات الكافية لتم إنجاز العمل بشكل أفضل."

وإذا لم تقدم لك أية معلومات، فعليك التفكير في شيء يعتمد عليها " من المؤسف أنك لم تخبرني عمّا إذا كان ذلك من شأنه مساعدتي عند التعامل أم لا"
يحدث المديح عندما تتوفر المعلومات " شكراً لك على إتاحة الفرصة لي لمعرفة ما إذا كان ذلك أمراً مساعداً، أشكرك مرة أخرى."

رئيس ليس بمقدوره المواكبة

هذه مشكلة شائعة. عندما يتم ترقية رئيس ما إلى درجة كبيرة جداً، فإنه لن يستطيع مواكبة التكنولوجيا الجديدة. سيدرك مثل هؤلاء الناس عدم كفاية تأهيلهم وسيكونون في موضع الدفاع. قد يأخذ هذا شكل العدوانية، رفض تفويض صلاحيات وانتقاد المرؤوسين الخ... وفي هذه الحالة فإنه لن يكون مساعداً إذا طرحت الأمر علناً- ستحبطهم!
عليك أن تقوم بتحديد المناطق التي يشعرون فيها بقصور، وأن تقوم بتقديم المساعدة بشكل ودود. لن يكون هذا في شكل" هل تريدني أن أوضح لك كيف ..." أو "هل تريدني أن أساعدك في ....." ولكن بدلاً من ذلك يمكن أن تقول " لست متأكداً من الطريقة المُفضّلة للقيام بأداء العمل، أتساءل عمّا إذا بإمكاننا مناقشة ذلك، سيساعدني ذلك كثيراً."
في كلتا الحالتين ستكون قادراً على المساعدة ومناقشة الأمر، كما أن رئيسك سيشعر أنه ساهم في أداء الأمر؛ وعندها سيحفز رئيسك على تفويضك الصلاحيات. سيكون واضحاً أنك لن تهدده بكشف قصوره، بل ستعمل على تلبية حاجته من أجل الإنجاز.

خلاصة

بشكل عام، ستحفز رئيسك بضمان أن ما تقوم به لمصلحته، وبذلك تلبي حاجته من أجل الإنجاز. عليك بتحديد المشكلة وطرحها علناً. حتى الرئيس يجد المديح أمراً محفزاً!

سؤال

•كيف يمكنك تحفيز رئيسك؟ هل هناك أية مشاكل؟

إجابة

•يمكنك تقديم الإجابة بنفسك.

الفصل الحادي عشر

تحفيز نفسك

الفصل الحادي عشر

تحفيز نفسك

بقراءتك لهذا الكتاب، حتى الآن، يكون بإمكانك تحفيز الآخرين.

ولكن كيف يمكنك تحفيز نفسك؟

أعتقد أنه بحوزتك قائمة كبيرة! عليك بفصل القائمة التي بحوزتك من العناوين التالية:-

(١) الناس الذين يحفزونك.

(٢) جوانب العمل في الشركة التي تثير تحفيزك.

(٣) مهام وظيفتك التي تحفزك أكثر(التحفيز الذي يكون مداره العمل).

(٤) جوانب العلاقات مع الآخرين التي تثير تحفيزك(التحفيز الذي يخلق الجانب الاجتماعي في العمل).

(٥) المجالات التي تحفز فيها نفسك ولكنها لا تدخل في ما ورد ذكره (التحفيز الذاتي).

ستضم هذه القائمة الآتي :-

(١) هل تم تحفيزك بواسطة رئيسك في الشركة، أو بوساطة آخرين خارج الشركة. إذا تم تحفيزك بوساطة آخرين، ما الوسائل المستخدمة؟

(٢) إذ كان تحفيزك يرجع بشكل رئيس إلى العمل أو إلى الجانب الاجتماعي للعمل.

المدى الذي تكون فيه محفزاً ذاتياً (لا يجد الكثير من الناس ما يضعونه في قائمة التحفيز الذاتي) .
إن كنت تجد تحفيزاً قليلاً من رئيسك وشركتك فإن هذا سيكون بشكل رئيس خطأهم. عليك أن تعرف رئيسك بالمشكلة، بالإشارة إلى الأشخاص الذين يمكن أن يقوموا بتحفيزك.
عليك باستخدام التكنيك في الفصل التاسع ـ عليك بالإشارة إلى التعزيز مع المديح.
هل يمكنك أن تحدد بعض المجالات التي تشعر أن رئيسك بإمكانه تحفيزك بواسطتها؟

دراسة حالة

يعمل فضل سكرتيراً لمدير التسويق ويدعى عبد الباقي، لقد كان دائماً مشغولاً ويضع له شرائط مسجلة يملي فيها تعليماته عندما لا يكون موجوداً. وعند رجوعه يكون فاضل قد أعد الخطابات. كان نادراً حدوث أي أخطاء. وكان عبد الباقي يقوم بكل بساطة بإمضاء الخطابات وإرجاعها لفاضل دون أي تعليق. شعر فاضل بأنه مثبط. لقد بذل مجهوداً كبيراً لضمان إتقان عمله ـ ولكن عبد الباقي لم يمدحه مطلقاً.
قرر فاضل كسر وتيرة العمل. وفي المرة التالية، عند تسليم الخطابات له دون تعليق، قـال:" هل أنت غـيـر راضٍ عن الخطابات؟" " لا إنها جيدة ـ لماذا السؤال؟" رد عبد الباقي. فقال فاضل" حسناً، عندما لا أسمع تعليقاً فإنني أفترض أنك غير راض عن العمل."

كان عبد الباقي مندهشاً وقال : إنه سعيد من عمل فاضل، وبعدما علق فاضل قائلاً إنه سيقدر إخبار عبد الباقي له بأنه سعيد من عمله، وأيضاً عندما لا يكون سعيداً إن سيمكنه ذلك من ضمان أن العمل الذي قام به يتوافق مع ما يريده عبد الباقي. وأصبح كلما مدح عبد الباقي عمل فاضل يرد عليه قائلاً " أشكرك عبد الباقي، إنني أقدر ذلك جيداً."

وفي الحال، وبانتظام، أصبح عبد الباقي يعلق على عمل فاضل ـ وفي معظم الأحوال كانت تعليقاته شاكرة. لقد حفز كل من فاضل وعبد الباقي بعضهما بعضاً.

إن مساعدة رئيسك في العمل ليقوم بالسلوك الصحيح تجاهك سيساعد بشكل كبير في زيادة تحفيزك. وأنت أيضاً تمتلك القوة لزيادة تحفيزك. كيف ستقوم بذلك؟

إن الخطوات اللازمة لزيادة تحفيزك هي:

(١) إدراكك أنك تستطيع تغيير الأشياء.

(٢) تفكيرك بتغيير الأشياء.

(٣) التفكير إيجابياً

(٤) تحديد أهدافك.

ثقتك بنفسك.

اكتب وصفاً عن نفسك في خمسة أسطر، على أن توضح فيه صفاتك الجيدة.

معظم الناس يجدون هذا أمراً صعباً؛ إن ثقافتنا وتربيتنا تعلمنا أن نكون متواضعين ـ لا نريد مدح أنفسنا؛ لنكن أكثر

تحديداً هل يمكنك تحديد عشر مهمّات تؤديها بشكل جيد؛ أو عشر صفات جيدة في شخصيتك؛ أو عشرة أشياء يرغب الناس أن تقوم بأدائها، أو يعجبون بك وأنت تقوم بها؟
تأكد من أنك تنفق وقتك لتكسب كل تلك الصفات الجيدة العشرة التي ذكرتها.
أتمنى أن تحاول مراراً كتابة المهمّات العشر، ! وبذلك تمتلك الكثير من لصفات الجيدة. أنت تستحق ذلك. وهذا يعني أنك تستحق العمل وتستحق المكافأة. يبدأ التحفيز الشخصي مع التقويم الذاتي والثقة بالنفس. من دون إدراكك لقيمتك الذاتية، وقدرتنا من أجل تحفيز أنفسنا، فإننا لن نستطيع تحفيز الآخرين.

إن كانت لديك مشكلة في كتابة المهمات العشر التي تؤديها، فأنت بالفعل لا تدرك من ما يجب عليك فعله. قد تحاول استخدام طريقة مفكرة النقاط الثلاثة . سجل كل يوم في مفكرة جيب صغيرة تحملها معك، ثلاثة أحداث استمتعت بها(كثير منها سيكون أشياء تجيدها). وفي خلال ثلاثة أيام ستبدأ في معرفة الأشياء التي تجيدها. وبعد أسبوع ستحاول تسجيل المهمّات العشرة السابق ذكرها. وفي هذا الوقت ستجد أن عندك أكثر من هذه النقاط.

إدراكك إمكانيّة تغيير الأشياء

يمكنك السيطرة على حياتك! يمكنك تغييرها. يمكنك تغييرها على النحو الذي تفكر فيه بنفسك يمكنك أن تغيير الأسلوب

الذي تعمل به. قد لا ترغب في التغيير. قد تفضل أن تبقى في نطاق الرضا الذي تعيش فيه الآن. ولكن يمكنك تغيير الأشياء.

دراسة حالة

قبل عشرة أعوام كنت وكيلاً للمشتريات لمجموعة من المحلات. ومن فترة طويلة كنت أرغب في التدريس والكتابة. عندما كان عمري ٤٥عاماً، أستاذ في الجامعة المفتوحة في مدرسة إدارة الأعمال، وكنت قد نشرت أربعة كتب في الإدارة هنا وفي الولايات المتحدة. كنت زميلاً خارجياً في كلية الإدارة بجامعة لوتون، ومنهمكاً في عدد من المشاريع التعليمية في الشرق الأوسط.

قررت تغيير الأشياء وأنت بدورك يمكنك فعل ذلك. عليك أن تدرك أنك تملك القوة للتغير.

التفكير إيجاباً

نادراً ما يفكر الأطفال في أنهم قد يفشلون في أدائهم للأشياء. يبدو أن الفشل من المفاهيم التي يعرفها الراشدون، شيء نتعلمه(وغالباً من التجربة) بين سن ٦ و ١٢ والراشدون الذين يحاولون تعلم التزلج أو التزلج على الماء يجدون ذلك صعباً فهم يعرفون الصعوبات. على الرغم من أنني تعلمت التزلج على الماء وعمري ٤٠ عاماً، فقد نجحت بعد أكثر من ٢٠ محاولة؛ أما الأطفال الصغار فإن الأمر لا يأخذ أكثر من ٦ أو

٧ محاولات ـ إنهم لا يرون المشاكل، إنهم يؤمنون بقدراتهم.
إذا تعلمنا أن نفكر بشكل إيجابي في مستقبلنا، فإننا سنتمكن من تغييره.
الخطوة الأولى : الرغبة في التغيير .
الخطوة الثانية : التفكير إيجاباً بإمكانيه التغيير.
كيف تفكر إيجاباً؟ بداية عليك الاعتقاد بأن الأشياء ستتغير.
ما الذي تريده أن يتغير؟ ما هي العناصر في عملك وحياتك الخاصة التي ترغب في أن تتغير؟ اكتبها.
والآن عليك التفكير في هذه الحواجز وكتابتها.
هل تعتقد أن هذه الحواجز لا يمكن تجاوزها وأنك لا تستطيع إحداث هذه التغييرات؟
شاهدت مؤخراً برنامجاً تلفزيونياً توثيقيّاً عن امرأة أدمنت تعاطي الكحول والمخدرات معظم حياتها. وفجأة قررت أنه بإمكانها تغيير حياتها. لقد عالجت نفسها من إدمان المخدرات والكحول، ونالت شهادة الماجستير وتعد الآن رسالة الدكتوراه.
تضم الجامعة المفتوحة كثيراً من التلاميذ الذين لا يحوزون أية مؤهلات أكاديمية، ولكنهم حازوا عى الدرجات العلمية. عدد منهم كان يبلغ الثمانين من عمره. كانوا يريدون التعبير عن أنفسهم ويفكرون على نحو إيجابي من أجل تحقيق ذلك.
ليس هناك أسباب حقيقية تحول دون تغلبك على هذه الحواجز.

تحديد أهدافك

إن كنت قادراً على التغيير، فعليك أولاً تحديد أهدافك.

الخطوة ١ : الرغبة في التغيير.

الخطوة ٢ . فكر جيداً بأنه يمكنك التغيير.

الخطوة ٣ : حدّد أهدافك.

ذكرت سابقاً أنني منذ حوالي عشر سنوات كنت في موقف أرغب بشدة في الكتابة والتدريس ـ ولكن في التجارة قررت أن أحدد أهدافاً محددة

(١) سأترك العمل بالتجارة عندما أبلغ ٥٥ عاماً.

(٢) سأحاول الحصول على وظيفة مدرس غير متفرغ عند ترك العمل بالتجارة.

(٣) سأحاول الكتابة قليلاً بهدف أن أكون كاتباً متفرغاً عندما أتقاعد.

التحقت بدورة تدريبية عن كتابة المراسلات (نعم، إنها جيدة!) كتبت مقالتين ونشرتا، وطلب مني تأليف كتاب. قدمت لأكون مدرساً مساعداً متعاوناً في الجامعة المفتوحة ـ وتم قبولي، وبدأت في الدفع عن معاشي حتى أحصل على التقاعد ببلوغي ٥٥ عاماً.

بتحديدي أهدافي ومن ثم السعي إلى تحقيقها. والآن حققت الأهداف لتي وضعتها قبل عشر سنوات. لا أعتقد أن هناك سبباً يحول دون قيامك بالشيء نفسه.

لماذا ذكرت كل هذا فيما يتعلق بالتحفيز الذاتي في هذا

الفصل ؟ يرجع ذلك إلى أنك لو قررت في ما يتعلق بمستقبلك، وكيف ستحقق ذلك، فإنك ستكون محفزاً إلى حد كبير. ستحطط طرقاً لتلبية حاجات المرتبة العليا لتحقيق الذات. إذا كنت محفزاً إلى حد كبير فستجد من السهل تحفيز الآخرين.!
بمجرد تحديد أهدافك، وطرق تحقيق هذه الأهداف ـ حدد جدولاً زمنياً. اعزم أنك ستحقق أهدافك بحلول ذلك التاريخ. وبمرور لزمن، تحقق من التقدم. اعمل على تذكير نفسك بالأهداف. جدولي الزمني كان طويلاً ـ جدولك قد يكون أقصر، ولكن سيتحتم عليك التحقق من التقدم.

خلاصة

إن خطوات زيادة تحفيزك هي:-

(١) ثقتك بنفسك.

(٢) إدراكك إمكانية تغيير الأشياء.

(٣) لتفكير إيجاباً بقدرتك على تغيير الأشياء.

(٤) تحديد أهدافك بشكل دقيق و العزم على تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

هل فكرت في ماتود تغييره، والحواجز التي تنتصب أمامك ؟

والآن عليك :

(١) تحديد أهدافك بدقة.

(٢) قرر لخطوات التي يمكنك بواسطتها تحقيق تلك الأهداف.

(٣) حدد جدولاً زمنياً.

لا تتسرع. قد يستغرق ذلك بضعة أيام، لكن سيكون وقتاً جيداً. بوضع أهدافك نصب عينيك، ستكون محفزاً للغاية. تذكر أن التحفيز يصيب بالعدوى! ستكون محفزاً جيداً .

الفصل الثاني عشر

خلاصة

الفصل الثاني عشر
خلاصة

المدير الناجح هو ذلك الذي يحفز الناس من أجل تحقيق النتائج المرجوة، وفي الوقت المحدد، ووفقاً للميزانية المعتمدة.
التحفيز هو القوة المحركة التي تدفع الناس لفعل الأشياء.
يُحفز الناس عادةً من أجل تلبية حاجاتهم.
الحاجات يمكن أن تكون:
(١) الحاجات الأساسية - المأكل والملبس والمأوى.
(٢) حاجات المرتبة المتوسطة - وظيفة مضمونة، ظروف عمل معقولة وأجر معقول.
(٣) حاجات المرتبة العليا - الحاجة للانتماء، وللسيطرة ولتحقيق الذات وللتطور الشخصي ...إلخ.
عادة تكون الحاجات الأساسية سلبية في مجتمعنا .
نحتاج إلى تلبية حاجات المرتبة المتوسطة؛ وهذه لا تقدم تحفيزاً إذا زادت، ولكن سيترتب عليها عدم التحفيز إذا قلت عن المستوى المرضي، وفي حالة انخفاضها عن هذا المستوى المرضي فإن الناس قد يتركون الشركة.
إن حاجات المرتبة العالية تشكل المحفز الرئيس.
تستند نظرية التوقع على نظرية التحفيز، وهذه يمكن توضيحها بالآتي:
الأداء (المكافأة أو العقوبة) .
سيكون الشخص محفزاً إذا كان يتوقع أن أداء خاصاً سينتج

عنه مكافأة أو عقوبة.

يمكنك استخدام الثقة والمسئولية من أجل تحفيز العاملين معك ـ إنهما محفزان قويان.

تعد التغذية الاسترجاعية محفزاً قوياً، أما المديح فيعتبر أقوى أشكال التغذية الاسترجاعية.

والوسائل التحفيزية القوية المتاحة أمام أي مدير هي تحديد الأهداف والمحفزات المادية والتدريب والنصح وتقارير التقويم. وتعمل هذه كمحفزات بواسطة إشباع حاجات المرتبة العليا من أجل تحقيق الذات.

يمكنك تحفيز العاملين فقط عندما يكون بإمكانهم أن تنتج مجهوداتهم شيئاً لمصلحتهم.

أنماط القيادة الرئيسة هي :-

(١) الدكتاتورية . يتّخذ القائد وحده القرارات .

(٢) الديمقراطية · يتم التوصل إلى القرارات بواسطة المجموعة بعد النقاش.

(٣) لاستشارية : حين يتشاور القائد مع العاملين، وبعدها يقوم باتخاذ القرار.

إذا أخذنا النمط الدكتاتوري من جانب، والنمط الديمقراطي من الجانب الآخر، فإننا نجد أن هناك كثيراً من المواقف بين طرفي النقيض هذين. تتطلب معظم المواقف قيادة استشارية. ستكون هناك دائماً مناسبات تتطلب ممارسة الأسلوبين : الدكتاتوري والديمقراطي معاً. سيجب نمط القيادة الصحيح والموقف المحدد التحفيز الكامل.

يرغب الناس في العمل لأسباب تتعلق مع ثلاثة مجالات حاجات هي:-

(١) تتعلق بالناس .

(٢) تتعلق بالعمل .

(٣) الوعي بالذات/ التطور الذاتي .

يفترض هذا أن حاجتهم الأساسية لأجر معقول قد تم تلبيتها. بتسمية واحد أو أكثر من هذه المجالات باعتبارها السبب الرئيس الذي يدفع شخصاً ما إلى العمل، يمكنك تحديد أفضل الوسائل لتوفير التحفيز. يمكنك بشكل أفضل تعريف المجالات خلال نقاش رسمي عن طريق وسائل مثل إجراء التقويم، أو أن تسأل نفسك عدداً من الأسئلة عن ذلك الشخص.

وبشكل عام عند التعامل مع "الناس المشكلة" :

*تحديد المشكلة .

*اتخاذ قرر بأفضل السبل المتاحة من أجل إزالة أو تحجيم المشكلة .

*اتخاذ قرار بأفضل السبل عن طريق تعريف الحاجات التي يمكن إشباعها .

تستخدم كثير من الشركات الآن الفرق بوصفها الأشكال المفضلة بالنسبة لها للعمل. وتطرح هذه الفرق مشاكل كثيرة تتعلق بالتحفيز أكثر من الأفراد في لبنية الإدارية العادية. يمكن تحفيز الفريق بأكمله، مثله مثل الأفراد. يأتي التحفيز الرئيس عن طريق تلبية حاجات المرتبة العالية.

ويمكن اعتبار فريق ما محفزاً بمجال من المجالات الثلاثة:

*المهمات : تحقيق الفريق للهدف الذي كون من أجله.

*المجموعة: حاجات الفريق الاجتماعية.
*الفرد: الحاجات الفردية لأعضاء الفريق.
ويشكل عام فأنت تحفز رئيسك في العمل بضمان أن ما تعمله هو لصلحتهم، وبذلك يتم إشباع الحاجة من أجل الإنجاز. عليك تحديد المشكلة وبذلك تطرحها علانية، ومكافأة السلوك المطلوب بالتغذية الاسترجاعية والمديح–حتى الرئيس يجد المديح

محفز

إن الخطوات التي يمكن اتخاذها من أجل تحفيزك هي:
* أدرك قدرك.
* إدراكك أنه بإمكانك تغيير الأشياء.
* التفكير إيجابياً بقدرتك على تغيير الأشياء.
* تحديد أهدافك على نحو أكثر دقة، وتحديد جدول زمني من أجل إنجازها.

بالإمكان بث ونشر التحفيز بسهولة!
بداية–هل العمل في إدارتك محفز؟
فكر جيداً في القائمة في الفصل الثاني :
العاملون سعداء .
العاملون غير سعداء .
العاملون متعاونون .
العاملون غير متعاونين .
يتقبل العاملون مسئوليتهم عن العمل .

يلوم العاملون بعضهم بعضاً عن أخطائهم

العاملون نادراً يتغيبون .

العاملون دائمو التغيب .

الإنتاجية عالية .

الإنتاجية أقل من الهدف .

النوعية عالية .

النوعية دائماً أقل من الهدف .

إنجاز المهمّات في الزمن المحدد .

التأخير في إنجاز المهمّات

تتمتع الإدارة بالاحترام .

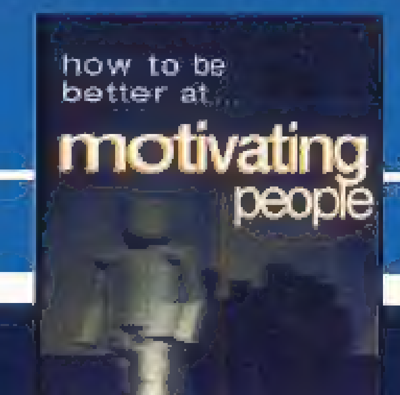
العاملون دائمو الشكوى من الإدارة .

عند وضعك لأية علامات في الجدول الذي على اليمين، فأنت إذن تعاني من مشكلة تحفيز؛ والعكس يشير إلى النقيض، ولكن بإمكانك تطوير أدائك بتحسين التحفيز أكثر.

قم بإعداد قائمة بمرؤوسيك. فكر في كل واحد وعن تحفيزهم للعمل. هل يمكنك تصنيفهم بأن البعض دافعه إنجاز المهمّات، والآخر الجانب الاجتماعي، أو تحقيق الذات ؟

المحتويات

الموضوع	الصفحة



how to be a better...

motivating people

كيف تنمي قدرتك على

تحفيز الآخرين

• إن القدرة على حث وتحفيز الآخرين تعد مهارة مفتاحية لأي ذخيرة للمدير، وبدون هذه الطاقات كيف يمكنك أصلاً إنجاز الأشياء؟.

• لما كان سهل الاستخدام متكاملاً بإطاره الواسع من الأمثلة التي تعرض تقنيات التحفيز الناجح وقوائم مراجعة التحفيز، فإنه سوف يوضح لك كيف:

- تحفز كل أنماط البشر.
- تحفز الأفراد والجماعات معاً .
- تستخدم الدفع والحوافز كأدوات باعثة.
- تحث رئيسك.

• أن الموظفين الذين يتم حثهم جيداً في مقدورهم تحقيق الأهداف التي يبدو ظاهرياً أنها ليست ممكنة الإنجاز، وإنه بتطبيق التقنيات المتوفرة في هذا الكتاب، يمكنك أن تكون معداً بصورة أحسن لتجنب مأزق الإحباط، وتعزيز المعنويات وإثارة الآخرين نحو إنجاز أفضل.

- تطوير مستوى أدائك .
- تجديد مهاراتك .
- تعلم تقنيات جديدة.

• المؤلف جون آدار معلم خصوصي بكلية الأعمال بالجامعة المفتوحة، وقد عقد لقاءات واسعة النطاق على مستويات عالية في شركات تقع من حيث مكانتها ضمن بعض الشركات الكبريات في المملكة المتحدة إلى مستوى الشركات الصغيرة الخاصة بالأفراد .

إعداد: سامي سنجان
مدير عام الخدمات المساندة
في المجموعة العربية للخدمات
إحدى مجموعات شركة زينل للصناعات المحدودة
في المملكة العربية السعودية.

• خريج جامعة البترول والمعادن - كلية الإدارة الصناعية - ماجستير إدارة أعمال جامعة (Hull) البريطانية.
• له عدد من الكتب المترجمة.
• سبق أن نشر عدداً من المقالات والموضوعات وقدم دورات تدريبية في مجالات الإدارة المختلفة.





توزيع
المؤتمن للتوزيع